ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ

# ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Γ ΛΥΚΕΙΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΛΥΚΕΙΟΥ

( ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ )

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
ΕΚΔΟΣΕΩΣ
ΔΙΔΑΚΤΙΚΩΝ
ΒΙΒΛΙΩΝ
Α Θ Η Ν Α

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

# ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

1

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ
# ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

## 1.1. Εισαγωγικές έννοιες

### *1.1.1. Η έννοια της Οργάνωσης*

Ο όρος "οργάνωση" χρησιμοποιείται στην ελληνική γλώσσα για να περιγράψει ένα χαρακτηριστικό ή μια ιδιότητα που διακρίνει ή διαθέτει ένας οργανισμός (π.χ. σχολείο, νοσοκομείο, κόμμα), μια επιχείρηση, μια ομάδα ατόμων ή μια ανθρώπινη δραστηριότητα. Για παράδειγμα, είναι συνήθεις οι εκφράσεις "αυτό το σχολείο έχει καλή οργάνωση", "το Υπουργείο δεν έχει οργάνωση", "η εκδρομή πρέπει να οργανωθεί σωστά", "η εξυπηρέτηση σ' αυτό το εστιατόριο είναι κακή, γιατί δεν υπάρχει καμία οργάνωση".

Στη Διοικητική Επιστήμη, όπως και σε άλλες σχετικές επιστήμες (π.χ. Κοινωνιολογία), ο όρος "οργάνωση" χρησιμοποιείται με δύο έννοιες, από τις οποίες πρακτικά η μια αποτελεί υποσύνολο της άλλης. Η πρώτη, εκφράζει ό,τι και το ουσιαστικό του ρήματος **οργανώνω** (οργανώνεσθαι) και η δεύτερη, **τις ενώσεις** ή **τους σχηματισμούς** που δημιουργούν οι άνθρωποι, προκειμένου να αναπτύξουν δραστηριότητες και να ικανοποιήσουν ατομικές και συλλογικές ανάγκες.

Σύμφωνα με την πρώτη έννοια, η **"οργάνωση"** σε γενικές γραμμές εκφράζει:

**α. Τις σχέσεις** που υπάρχουν μεταξύ των μερών, οι οποίες μετατρέπουν το άθροισμά τους σε ολότητα. Για παράδειγμα, ένας βιολογικός οργανισμός αποτελείται από μέρη, τα οποία όμως συνδέονται οργανικά μεταξύ τους, ώστε να αποτελούν μια ολότητα. Ένα αυτοκίνητο είναι επίσης μια ολότητα, η οποία αποτελείται από μέρη, τα οποία όμως συνδέονται μεταξύ τους με φυσικές, λειτουργικές ή χρονικές σχέσεις. Μια εκδρομή αποτελεί μια ολοκληρωμένη ανθρώπινη δραστηριότητα, η οποία αποτελείται από επιμέρους ενέργειες ή δράσεις, μεταξύ των οποίων υπάρχουν συγκεκριμένες σχέσεις. Τέλος, ένα σπίτι αποτελείται από ένα άθροισμα μερών (πάτωμα, οροφή, τοίχους, δωμάτια, πόρτες κτλ.), τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με συγκεκριμένες σχέσεις οι οποίες αποτελούν τη διάρθρωση ή τη δομή του και εξασφαλίζουν τη λειτουργικότητά του.

**β.** Την **αλληλουχία** ή τη **διαδοχή** των ενεργειών και λειτουργιών, καθώς και **τον τρόπο εκτέλεσης** αυτών, προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια ανθρώπινη δραστηριότητα. Πρόκειται, δηλαδή, για τις διαδικασίες που ακολουθούνται, προκειμένου να υλοποιηθούν εργασίες ή δραστηριότητες από άτομα ή ομάδες.

Για παράδειγμα, η εγγραφή ενός μαθητή στο σχολείο γίνεται με συγκεκριμένες – προδιαγεγραμμένες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει ο μαθητής και ο υπεύθυνος του σχολείου.

Σύμφωνα με τη δεύτερη έννοια, ως **"οργάνωση"** θα μπορούσε να οριστεί **μια διακριτή κοινωνική οντότητα ή ένωση ή σύνολο ανθρώπων, που με συγκεκριμένες σχέσεις, διαδικασίες, συστήματα, μεθόδους και πόρους επιδιώκουν την επίτευξη σκοπών σε "χρονική διάρκεια"**. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτόν τα βασικά στοιχεία που συνιστούν την οργάνωση είναι:

- **Άνθρωποι.** Η οργάνωση είναι ολότητα αποτελούμενη από ανθρώπους (ή ομάδες ανθρώπων) οι οποίοι αλληλεπιδρούν (αναπτύσσουν σχέσεις) μεταξύ τους και παίζοντας ρόλους αναπτύσσουν δραστηριότητες, οι οποίες οδηγούν στην υλοποίηση έργου ή στην επίτευξη αποτελεσμάτων και την ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών. Σύμφωνα με αυτό το χαρακτηριστικό, κοινωνική οργάνωση δεν μπορεί να είναι μια μηχανή (αφού δεν αποτελείται από ανθρώπους) ούτε ασφαλώς μια επιχείρηση ενός ατόμου.
- **Στόχοι.** Η οργάνωση έχει σκοπό-αποστολή και στόχους. Δημιουργείται και διατηρείται ακριβώς για την υλοποίησή τους και εκφράζει σε μικρό ή μεγάλο βαθμό τους ατομικούς ή ομαδικούς στόχους ή ανάγκες των ατόμων ή ομάδων που συνθέτουν ή επιδρούν στην οργάνωση. Η άμεση ή έμμεση ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου μέσω της οργάνωσης αποτελεί το λόγο της εθελοντικής του συμμετοχής σε αυτή.
- **Διαίρεση εργασίας, δομές, συστήματα, σχέδια.** Η οργάνωση δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα ατόμων ή λειτουργιών. Υπάρχει συνειδητή διάρθρωση των ρόλων και των σχέσεων τους. Το συνολικό έργο της οργάνωσης διαιρείται σε καθήκοντα ή εργασίες, από τα οποία προκύπτουν ρόλοι που τα άτομα-μέλη αναλαμβάνουν να εκτελέσουν ή να παίξουν. Η λειτουργία και η δράση της οργάνωσης – ατόμων γίνεται σχεδιασμένα και συντονισμένα.
- **Σύνορα.** Η οργάνωση διακρίνεται από το περιβάλλον μέσω των συνόρων. Παρά τις πολυάριθμες αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις, κάθε οργάνωση αποτελεί μια κοινωνική οντότητα με δικά της στοιχεία και χαρακτηριστικά, δομές, σκοπούς, άτομα, κτλ., που την ξεχωρίζουν από άλλες οργανώσεις και από το περιβάλλον της γενικότερα.
- **Χρονική διάρκεια.** Η οργάνωση δεν αποτελεί αυθόρμητο και "στιγμιαίο" κοινωνικό φαινόμενο, αλλά έχει συνέχεια στο χρόνο.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, γίνεται φανερό ότι οι επιχειρήσεις, τα υπουργεία, οι συνδικαλιστικοί σύλλογοι, η εκκλησία, ο στρατός, τα κόμματα, τα πανεπιστήμια, αποτελούν οργανώσεις. Αντίθετα, οι φίλαθλοι που τυχαία βρίσκονται την Κυριακή στο γήπεδο, παρά το γεγονός ότι είναι σύνολα ατόμων με κοινούς σκοπούς (να κερδίσει η ομάδα τους, να απολαύσουν θέαμα, κτλ.), δεν αποτελούν οργάνωση, γιατί δεν υπάρχουν ούτε ουσιαστικές δομές, σχέσεις και σχέδια ούτε έχουν διάρκεια στο χρόνο.

### *1.1.2. Λόγοι δημιουργίας των Οργανώσεων*

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, οι οργανώσεις δημιουργούνται και υπάρχουν για να πετυχαίνουν σκοπούς και στόχους που συνδέονται με την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, παρά το γεγονός ότι μειώνουν την ατομική ελευθερία όσων τουλάχιστον συμμετέχουν σε αυτές. Μπαίνει, συνεπώς, εδώ το ερώτημα γιατί κάθε άνθρωπος στο πλαίσιο μιας ευρύτερης κοινωνίας δεν ικανοποιεί μόνος ή το πολύ στο πλαίσιο της οικογένειας τις ανάγκες του. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα οδηγεί στην αναζήτηση των λόγων δημιουργίας των οργανώσεων, οι οποίοι είναι οι εξής:

#### Διαίρεση της εργασίας – Εξειδίκευση

Αν κανείς σκεφτεί, για παράδειγμα, το απλό ερώτημα "γιατί ο άνθρωπος δεν κατασκευάζει μόνος το αυτοκίνητό του", θα μπορέσει να ανακαλύψει τους κύριους λόγους δημιουργίας των οργανώσεων.

Η ένωση των ανθρώπων σε οργανώσεις επιτρέπει τη διαίρεση του έργου και την εξειδίκευση. Με το παράδειγμα του αυτοκινήτου φαίνεται ότι είναι πολύ δύσκολο σε εύλογο χρονικό διάστημα κάθε άνθρωπος να αποκτήσει γνώση και δεξιοτεχνία, για να κατασκευάζει όλα τα μέρη του αυτοκινήτου. Έτσι, η διαίρεση του έργου της κατασκευής του αυτοκινήτου σε χιλιάδες επιμέρους εργασίες επιτρέπει την εξειδίκευση και, κατά συνέπεια, συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της εργασίας του ανθρώπου. Αυτό συμβαίνει γιατί με την εξειδίκευση ο άνθρωπος επαναλαμβάνει περισσότερες φορές την ίδια δουλειά στο χρόνο, πράγμα που με την εμπειρία αυξάνει τις δεξιότητές του.

Αν υποθέσουμε ότι ένας άνθρωπος θα γνωρίσει κάποτε να κατασκευάζει όλα τα μέρη του αυτοκινήτου, τότε πρέπει κανείς να αναρωτηθεί: Σε πόσο χρόνο θα ολοκληρώσει την κατασκευή του αυτοκινήτου του; Ασφαλώς σε πολύ περισσότερο από αυτόν που χρειάζεται, αν εργάζονταν ταυτόχρονα δέκα ή περισσότεροι άνθρωποι. Η ένωση, συνεπώς, των ανθρώπων και η διαίρεση ταυτόχρονα του έργου επιτρέπει την αποτελεσματικότερη χρήση του χρόνου.

#### Μη Διαίρεση των Συντελεστών Παραγωγής

Είναι λογικό ότι το κόστος κατασκευής του αυτοκινήτου από έναν άνθρωπο θα είναι πολύ μεγαλύτερο απ' ό,τι σε μια βιομηχανία, η οποία διαθέτει μηχανήματα με τεράστιες δυνατότητες εκτέλεσης εργασιών και μαζικής παραγωγής. Τέτοια μηχανήματα ασφαλώς δεν είναι δυνατό να διαθέτει ένας άνθρωπος. Αυτό σημαίνει ότι η ύπαρξη οργανώσεων εξηγείται σε αρκετές περιπτώσεις από την **αδυναμία διαίρεσης των συντελεστών παραγωγής** (π.χ. τεχνολογία, εργασία).

### Οικονομίες Κλίμακας

Στις οργανώσεις επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματική αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής, λόγω της επίτευξης "οικονομιών κλίμακας". Αυτό σημαίνει ότι, λόγω της μεγάλης ποσότητας εργασιών ή παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών, έχουμε εξοικονόμηση πόρων. Για παράδειγμα, σε ένα σχολείο με 100 μαθητές που διαθέτει ένα φύλακα με αμοιβή 10.000 δρχ. ημερησίως, το κόστος του φύλακα για κάθε μαθητή είναι 100 δρχ. ημερησίως. Αν όμως το σχολείο είχε διακόσιους μαθητές, τότε το κόστος του φύλακα για κάθε μαθητή θα ήταν μόνο 50 δρχ. ημερησίως και, αν οι μαθητές ήταν χίλιοι, το κόστος αυτό θα ήταν μόλις 10 δρχ.

### Συνέργια – Συνένωση Δυνάμεων

Η οργάνωση σημαίνει συνένωση "δυνάμεων" περισσότερων ανθρώπων, πράγμα που οδηγεί στη δημιουργία συνέργιας. **Συνέργια σημαίνει ότι η ολότητα είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών της ("εν τη ενώσει η ισχύς").** Για παράδειγμα, όταν ένα εκατομμύριο εργαζόμενοι, ο καθένας από μόνος του προσπαθούν να επηρεάσουν την εισοδηματική πολιτική της Κυβέρνησης, μάλλον δεν πρόκειται να το πετύχουν. Αντίθετα, όταν όλοι αυτοί ενωθούν σε μια συνδικαλιστική οργάνωση, η δύναμη επιρροής θα είναι πολύ σημαντική.

### Ικανοποίηση Αναγκών

Οι άνθρωποι, εκτός από τις βασικές - βιολογικές ανάγκες, έχουν αρκετές μη υλικές ανάγκες, όπως την ανάγκη να αισθάνονται ασφαλείς, κοινωνικές ανάγκες (π.χ. φιλία, σχέσεις), εγωιστικές ανάγκες (π.χ. αναγνώριση, επιτυχία, κύρος, εκτίμηση, σεβασμός, αυτοσεβασμός), καθώς και ανάγκες ολοκλήρωσης. Πολλές από αυτές τις ανάγκες ικανοποιούνται ουσιαστικά μόνο με τη συμμετοχή του ατόμου σε κοινωνικές οργανώσεις.

### Κόστος Συναλλαγής

Σε αρκετές περιπτώσεις χρειάζεται συντονισμός δραστηριοτήτων, προσαρμογή και συνεργασία δραστηριοτήτων διάφορων ατόμων, ώστε να επιτευχθεί ένα έργο. Για παράδειγμα, θα μπορούσε κάθε δήμος της χώρας να έχει τη δική του Αστυνομία και για ζητήματα διαδημοτικά να υπάρχει συντονισμός και συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών δημοτικών αστυνομικών υπηρεσιών.

Αυτό δημιουργεί κόστος, το οποίο προκύπτει από το χρόνο, τις προσπάθειες, τις πληροφορίες, τις συζητήσεις, την επικοινωνία, τις διαπραγματεύσεις, τις συμφωνίες ή συμβάσεις ή συμβόλαια που απαιτούνται για το συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών δημοτικών αστυνομικών υπηρεσιών. Το κόστος αυτό, που αποκαλείται **"κόστος συναλλαγών"**, λογικά πρέπει να είναι μεγαλύτερο από το αντίστοιχο κόστος συνεργασίας και συντονισμού των αστυνομικών υπηρε-

σιών των διάφορων περιοχών που ανήκουν όλα στην ίδια οργάνωση της Ελληνικής Αστυνομίας. Έτσι, αυτό το "κόστος συναλλαγών" σε αρκετές περιπτώσεις αποτελεί βασικό λόγο δημιουργίας οργανώσεων.

Συνοψίζοντας λοιπόν, όλοι οι λόγοι δημιουργίας των οργανώσεων έχουν έναν κοινό παρανομαστή. **Συνδέονται με την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου, με την έννοια ότι οι άνθρωποι πετυχαίνουν την ικανοποίηση αναγκών με μικρότερες "θυσίες".** Αυτό ασφαλώς αποτελεί ανθρώπινη φύση, αφού η έννοια της αποτελεσματικότητας, δηλαδή η επίτευξη των στόχων ή επιθυμητών αποτελεσμάτων με τις μικρότερες δυνατές θυσίες είναι λογική επιδίωξη κάθε ανθρώπου.

### *1.1.3. Τύποι Οργανώσεων*

Από τα διάφορα παραδείγματα οργανώσεων που προαναφέρθηκαν και από άλλα περισσότερα που μπορεί να έχει ο αναγνώστης στο μυαλό του προκύπτει το ζήτημα της τυπολογίας των οργανώσεων, αφού πέρα από τα κοινά στοιχεία διακρίνονται και από σημαντικές διαφορές.

Βεβαίως υπάρχουν αρκετά κριτήρια με τα οποία θα μπορούσε κανείς να διαμορφώσει τυπολογίες οργανώσεων, όμως εδώ είναι αρκετό να επισημανθούν μόνο οι κατηγορίες οργανώσεων με βάση το κριτήριο της **αποστολής ή του σκοπού τους**. Διακρίνονται λοιπόν σε:

- **Παραγωγικές οργανώσεις ή μονάδες.** Πρόκειται για τις οργανώσεις εκείνες οι οποίες με το συνδυασμό και την αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής έχουν σκοπό να παράγουν και να προσφέρουν στο περιβάλλον τους συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Παραδείγματα τέτοιων οργανώσεων είναι οι επιχειρήσεις, τα νοσοκομεία, τα σχολεία. Οι οργανώσεις αυτές δημιουργούν αξία, αφού με την αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής παράγουν αγαθά, μέσω των οποίων ικανοποιούνται ανθρώπινες ανάγκες.
- **Οργανώσεις Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης** (θεσμικές οργανώσεις). Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν όλοι οι οργανισμοί οι οποίοι έχουν σκοπό τη διαμόρφωση του θεσμικού πλαισίου που διέπει μια κοινωνία - χώρα (π.χ. δικαιοσύνη, αστυνομία, στρατός, πολεοδομία, κτλ.), τη διαχείριση της λειτουργίας του καθώς και τη διαμόρφωση και διαχείριση της εφαρμογής των κρατικών - κυβερνητικών πολιτικών (υγείας, παιδείας, οικονομίας, κτλ.). Παραδείγματα τέτοιων οργανισμών είναι τα Υπουργεία, Δήμοι, Νομαρχίες, εξειδικευμένοι Δημόσιοι Οργανισμοί.
- **Πολιτικές-Συνδικαλιστικές Οργανώσεις.** Σκοπός των οργανώσεων αυτών είναι η προώθηση και η υποστήριξη των συμφερόντων ή των πολιτικών και των

ιδεών, οι οποίες εξυπηρετούν τα συμφέροντα - ανάγκες των μελών τους ή ευρύτερου τμήματος της κοινωνίας στα οποία αναφέρονται.

- **Άλλες οργανώσεις.** Τέλος, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός διαφορετικών οργανώσεων με διαφορετικούς σκοπούς απ' ό,τι οι προηγούμενες, όπως πολιτιστικές οργανώσεις, σύλλογοι φιλάθλων, αθλητικοί όμιλοι.

Εκτός από τις παραπάνω, μια άλλη διάκριση των οργανώσεων, που εξυπηρετεί ιδιαίτερα τη διοικητική επιστήμη, είναι σε **"εμπορευματικές"** και **"μη εμπορευματικές"**. "Εμπορευματικές" είναι εκείνες οι οποίες προσφέρουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους ως εμπορεύματα στο πλαίσιο της αγοράς, έναντι μιας αξίας ανταλλαγής (π.χ. ένα ιδιωτικό σχολείο). Η πιο σημαντική "εμπορευματική" οργάνωση είναι η επιχείρηση. Αντίθετα, "μη εμπορευματικές" είναι εκείνες που δεν προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες με το μηχανισμό ανταλλαγής της αγοράς (π.χ. φιλανθρωπικός σύλλογος, δημόσιο σχολείο).

## *1.1.4 Συστημική προσέγγιση της Οργάνωσης*

### 1.1.4.1 Εισαγωγή στη Συστημική Προσέγγιση

Η συστημική προσέγγιση είναι ο τρόπος σκέψης ή η οπτική γωνία και η μέθοδος μελέτης φαινομένων και οργανισμών. Αυτή στηρίζεται στις αρχές της γενικής θεωρίας συστημάτων, που αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του 1950 κυρίως από το βιολόγο **Bertalanffy**, τον οικονομολόγο **K. Boulding**, το βιομαθηματικό **Rapoport** και το φυσικό **Gerar**. Η βασική λογική και συγχρόνως η επιδίωξη της γενικής θεωρίας συστημάτων συνίσταται στην ύπαρξη ενός γενικού πλαισίου αρχών, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη και έρευνα όλων των φαινομένων. Έτσι θα μπορούσε να αναπτυχθεί η συνεργασία των διάφορων επιστημονικών κλάδων και να επιτευχθεί η διεπιστημονική προσέγγιση.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η συστημική προσέγγιση έχει βοηθήσει την αναλυτική και συνθετική σκέψη και συνέβαλε έτσι στην καλύτερη κατανόηση των φαινομένων. Πιο απλά, συστημική σκέψη είναι να βλέπει κανείς και τα δέντρα και το δάσος.

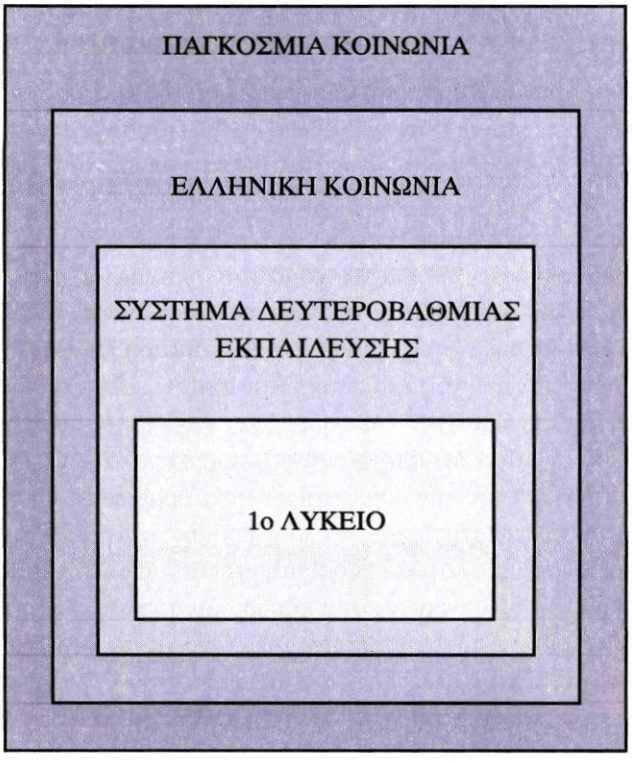
### 1.1.4.2. Η Έννοια και τα Στοιχεία του Συστήματος

**Σύστημα είναι ένα σύνολο στοιχείων ή μερών τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αποτελούν μια ολότητα.** Ως σύστημα, συνεπώς, μπορεί να θεωρηθεί οποιαδήποτε αντιληπτή από τον άνθρωπο ολότητα, όπως το σύμπαν, η γη, το πανεπιστήμιο, το δέντρο, το computer, κτλ., αφού αποτελού-

νται από μέρη που συνδέονται μεταξύ τους με ένα πλέγμα σχέσεων. Κάθε σύστημα ασφαλώς δε βρίσκεται στο κενό, αλλά μέσα σ' ένα περιβάλλον, το οποίο αποτελείται από άλλα συστήματα. Κάθε σύστημα αναπτύσσει σχέσεις αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον του, ανταλλάσσοντας υλικούς ή άυλους πόρους είτε ως εκροές είτε ως εισροές. Γραφικά η έννοια του συστήματος θα μπορούσε να παρουσιαστεί με το σχήμα 1.1. Για να γίνει όμως πιο κατανοητή η έννοια αυτή, χρειάζεται να οριστούν οι συνδεόμενες με αυτήν έννοιες.

**Μέρη / Υποσυστήματα.** Από τον ορισμό του συστήματος προκύπτει ότι αυτό αποτελείται από μέρη. Αυτά τα μέρη ουσιαστικά αποτελούν τα συστατικά στοιχεία του. Μπορούν να θεωρηθούν ως υποσυστήματα, δηλαδή ότι και αυτά αποτελούνται από μικρότερα μέρη συνδεμένα μεταξύ τους με συγκεκριμένες σχέσεις.

**Τα Σύνορα του Συστήματος.** Κάθε σύστημα οριοθετείται σε σχέση με το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει ότι αποτελεί μια ξεχωριστή ολότητα η οποία προσδιορίζεται από τα σύνορα που την οριοθετούν σε σχέση με το περιβάλλον. Η έννοια των συνόρων του συστήματος όπως και του υποσυστήματος είναι ασφαλώς σχετική, αφού κάθε σύστημα αποτελεί υποσύστημα ή μέρος ενός ευρύτερου συστήματος. Έτσι, ο ορισμός των συνόρων και ο προσδιορισμός της ολότητας-συστήματος είναι θέμα καθορισμού από το μελετητή, σύμφωνα με το στόχο του. Για παράδειγμα, αν ο στόχος είναι η μελέτη της εκπαίδευσης στην Ελλάδα, τότε τα σύνορα του συστήματος εκπαίδευσης θα περιλαμβάνουν όλους τους οργανισμούς που ασχολούνται με αυτή κτλ. Αν ο στόχος είναι η μελέτη της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης μόνο, τότε τα σύνορα του συστήματος καθορίζονται έτσι, ώστε να περιλαμβάνουν τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Τέλος, αν ο στόχος είναι η μελέτη του 1ου Λυκείου, τότε τα σύνορα καθορίζονται έτσι, ώστε να περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα στοιχεία που συνιστούν αυτό (σχήμα 1.1).



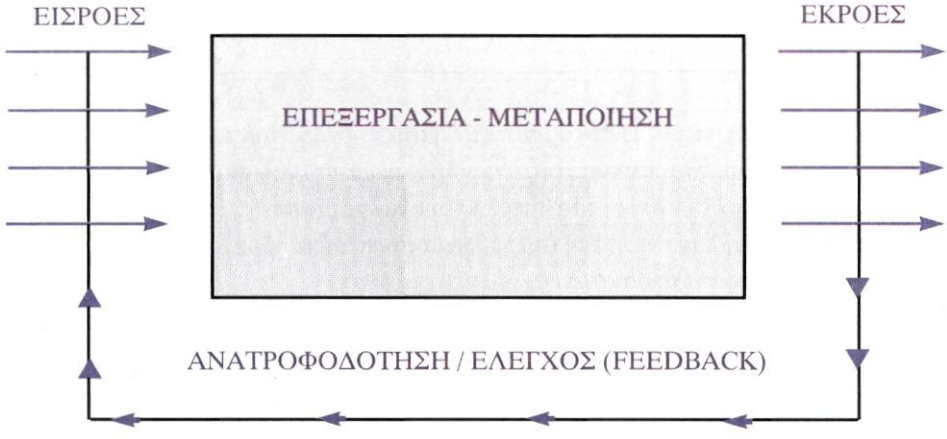

**Σχήμα 1.1.**
**Η Έννοια των Συνόρων του Συστήματος**

**Εισροές του Συστήματος.** Το σύστημα, για να υπάρχει και να λειτουργεί, χρειάζεται πόρους τους οποίους προμηθεύεται από το περιβάλλον του ως εισροές. Αυτές οι εισροές ουσιαστικά αποτελούν εκροές άλλων συστημάτων. Οι εισροές που λαμβάνει το σύστημα από το περιβάλλον του, ανάλογα με την περίπτωση, μπορεί να είναι κεφάλαια, υλικά, ενέργεια, πληροφορίες, γνώσεις κτλ.

**Διαδικασία Επεξεργασίας / Μετασχηματισμού.** Με την αλληλεπίδραση των μερών του το σύστημα αναπτύσσει λειτουργίες που επεξεργάζονται ή μετατρέπουν τις εισροές. Αυτή η διαδικασία επεξεργασίας αποτελείται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων που συνθέτουν τη συνολική λειτουργία του συστήματος. Όταν τα στοιχεία και οι λειτουργίες είναι γνωστά, τότε η διαδικασία επεξεργασίας χαρακτηρίζεται ως "άσπρο κουτί". Αντίθετα, όταν αυτά είναι άγνωστα, τότε χαρακτηρίζονται ως "μαύρο κουτί" (π.χ. ο εγκέφαλος του ανθρώπου). Σ' αυτήν την περίπτωση η μελέτη, η εξήγηση και η πρόβλεψη του συστήματος στηρίζεται στην παρακολούθηση και μελέτη των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ των εισροών και των εκροών του συστήματος.

**Εκροές.** Οι εκροές είναι τα αποτελέσματα της λειτουργίας του συστήματος, δηλαδή οι μετασχηματισμένες ή επεξεργασμένες εισροές, τις οποίες το σύστημα παραδίδει στο περιβάλλον του και αποτελούν εισροές για άλλα συστήματα. Συνήθως οι εκροές του συστήματος, που αποτελούν χρήσιμους πόρους-εισροές για άλλα συστήματα του περιβάλλοντος, αποτελούν το αντάλλαγμα για τις εισροές που το σύστημα έχει ανάγκη για την επιβίωσή του. Συνεπώς, αποτελούν προϋπόθεση της ύπαρξής του.

**Μηχανισμός Ανατροφοδότησης / Ελέγχου (Feedback). Είναι ο μηχανισμός του συστήματος που μεταφέρει πληροφορίες ή μηνύματα σχετικά με τις αντιδράσεις του περιβάλλοντος προς τις εκροές του** (σχήμα 1.2.). Επίσης αποτελεί το ρυθμιστή των σχέσεων μεταξύ εκροών και εισροών του συστήματος, έτσι ώστε να υπάρχει η απαραίτητη ισορροπία για την επιβίωσή του. Με αυτήν την έννοια **θα μπορούσε να οριστεί ως ένας μηχανισμός ελέγχου ανατροφοδότησης του κατά πόσο το σύστημα ακολουθεί την πορεία που το οδηγεί στην υλοποίηση των στόχων του ή απομακρύνεται από αυτήν.** Π.χ. ο θερμοστάτης ενός κλιματιστικού. Επίσης, με βάση τα παραπάνω, αποτελεί βασική προϋπόθεση προσαρμογής του συστήματος στο περιβάλλον του.




**Σχήμα 1.2.**
**Μηχανισμός ανατροφοδότησης/ Ελέγχου (feedback) του Συστήματος**

### 1.1.4.3. Χαρακτηριστικά Συστημάτων

Τα συστήματα, σύμφωνα με τον ορισμό τους, διακρίνονται από ορισμένες διαστάσεις ή ιδιότητες οι οποίες προσδιορίζουν το χαρακτήρα τους. Η μελέτη αυτών των ιδιοτήτων, που παρουσιάζονται στη συνέχεια, είναι αναγκαία για την κατανόηση, εξήγηση και πρόβλεψη της συμπεριφοράς τους.

Έτσι τα συστήματα μπορούν να είναι λιγότερο ή περισσότερο:

- Ανοιχτά ή κλειστά
- Δυναμικά ή στατικά
- Πολύπλοκα ή απλά.

**Ανοιχτά / Κλειστά Συστήματα.** Ανοιχτό είναι το σύστημα που βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του, ενώ κλειστό είναι εκείνο το οποίο δεν έχει καμιά σχέση αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον. Σχέσεις αλληλεπίδρασης είναι οι σχέσεις ανταλλαγών, εισροών-εκροών μεταξύ συστήματος και περιβάλλοντος. Στην πραγματικότητα, είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς ένα απολύτως κλειστό σύστημα, όπως άλλωστε και ένα σύστημα απολύτως ανοιχτό. Για παράδειγμα, το Πανεπιστήμιο αποτελεί ένα σύστημα πολύ περισσότερο ανοιχτό από ό,τι ένα μοναστήρι. Σε ό,τι αφορά τις κοινωνικές οργανώσεις και κυρίως τις επιχειρήσεις, έχει ιδιαίτερη σημασία το πόσο ανοιχτό σύστημα αποτελούν, γιατί: Εκφράζει το βαθμό στον οποίο η οργάνωση λαμβάνει υπόψη τις ευκαιρίες, απειλές, περιορισμούς, ιδιαιτερότητες, κτλ. του περιβάλλοντος και προσαρμόζεται σε αυτό, αλλά και το βαθμό στον οποίο η ίδια επηρεάζει το περιβάλλον. Οι λιγότερο ανοιχτές ή περισσότερο κλειστές οργανώσεις είναι ουσιαστικά εσωστρεφείς και αδυνατούν να προσαρμοστούν στο περιβάλλον, πράγμα που έχει αρνητικές συνέπειες στην επιβίωσή τους.

**Δυναμικά / Στατικά.** Η δυναμικότητα ή στατικότητα των συστημάτων εκφράζει τη συχνότητα και τη σπουδαιότητα των αλλαγών που συμβαίνουν είτε στα μέρη, στα δομικά χαρακτηριστικά και στη λειτουργία του συστήματος είτε στις σχέσεις του με το περιβάλλον. Με βάση αυτήν την ιδιότητα υπάρχουν συστήματα λιγότερο δυναμικά και περισσότερο στατικά και το αντίθετο.

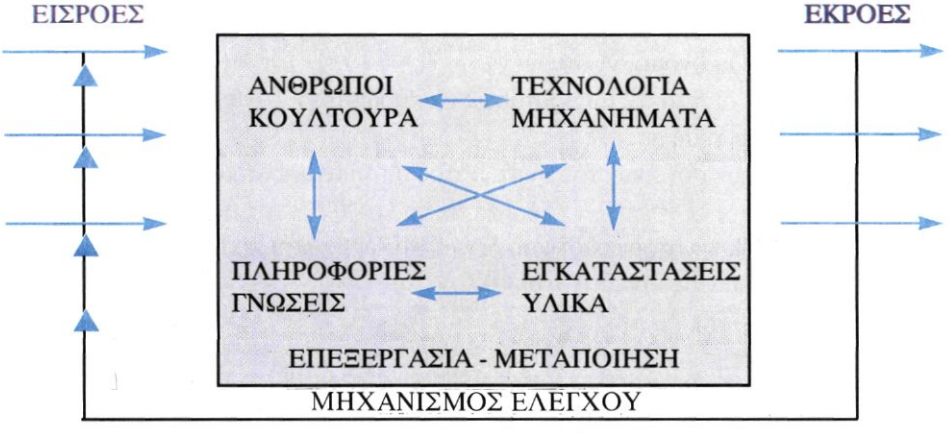
**Πολύπλοκα / απλά.** Η πολυπλοκότητα ενός συστήματος εκφράζει την ποσότητα των μερών ή υποσυστημάτων που το αποτελούν και την ποσότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ αυτών. Όσο μεγαλύτερες είναι αυτές οι ποσότητες τόσο μεγαλύτερη είναι η πολυπλοκότητα. Αυτή η ιδιότητα έχει ενδιαφέρον για τη μελέτη του συστήματος, αφού η δυνατότητα μελέτης συστημάτων υψηλής πολυπλοκότητας οδηγεί σε αφαιρέσεις και απλουστεύσεις, που μπορεί να είναι επικίνδυνες.

### 1.1.4.5. Η οργάνωση ως Σύστημα

Κάθε κοινωνική οργάνωση αποτελεί ένα σύστημα ή καλύτερα μπορεί να μελετηθεί μέσω της συστημικής προσέγγισης. Είναι ολότητα που αποτελείται από αλληλε-

πιδρώντα μέρη στο πλαίσιο ενός ευρύτερου περιβάλλοντος. Οι εισροές της από το περιβάλλον είναι συνήθως ανθρώπινοι και υλικοί πόροι, πληροφορίες και γνώσεις, ενώ οι εκροές της είναι χρήσιμες υπηρεσίες και προϊόντα. Δυστυχώς σε πολλές περιπτώσεις υπάρχουν και εκροές που είναι επιζήμιες, όπως στην περίπτωση της μόλυνσης του περιβάλλοντος και των άλλων αρνητικών επιπτώσεων σε αυτό. Σε ό,τι αφορά το εσωτερικό της οργάνωσης με βάση τη συστημική προσέγγιση, ενδεικτικά θα μπορούσε αυτή να παρουσιαστεί όπως στο σχήμα 1.3.

Στην περίπτωση αυτή τα αλληλεπιδρώντα μέρη της οργάνωσης είναι οι άνθρωποι, τα μηχανήματα, οι εγκαταστάσεις και οι πληροφορίες. Αυτή η προσέγγιση δείχνει ότι η κατανόηση και η εξήγηση του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς των οργανώσεων δεν είναι ζήτημα ούτε μόνον των κοινωνικών επιστημών ούτε των τεχνολογικών ούτε των πληροφορικών, αλλά όλων αυτών. Έτσι γίνεται φανερή η ανάγκη διεπιστημονικής προσέγγισης. Επίσης η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης απαιτεί την αρμονία ή καλή προσαρμογή μεταξύ όλων αυτών των συντελεστών της οργάνωσης.




**Σχήμα 1.3**
**Η Οργάνωση ως Σύστημα**

***Ερωτήσεις:***

1. Τι σημαίνει οργάνωση;
2. Ποια είναι τα στοιχεία από τα οποία αποτελείται μια οργάνωση;
3. Ποιοι είναι οι λόγοι δημιουργίας των οργανώσεων;
4. Τι είναι σύστημα;
5. Ποια είναι η χρησιμότητα της συστημικής προσέγγισης;
6. Ποιες είναι οι ιδιότητες των συστημάτων;

7. Σημειώστε τη σωστή απάντηση, βάζοντας σε κύκλο το αντίστοιχο γράμμα:

I. Ο όρος Οργάνωση:

α) Εκφράζει την αλληλουχία ή διαδοχή των ενεργειών και λειτουργιών, προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια ανθρώπινη δραστηριότητα.

β) Σημαίνει τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των μερών, οι οποίες μετατρέπουν το άθροισμα τους σε ολότητα.

γ) Περιγράφει ένα χαρακτηριστικό η μια ιδιότητα που διακρίνει ή διαθέτει ένας οργανισμός (σχολείο, νοσοκομείο, κόμμα) ή μια ανθρώπινη δραστηριότητα.

δ) Όλα τα παραπάνω

II. Η βασική λογική και συγχρόνως η επιδίωξη της γενικής θεωρίας συστημάτων:

α) Συνίσταται στην ύπαρξη ενός γενικού πλαισίου αρχών, προκειμένου να μελετήσουμε μόνο τα οικοσυστήματα.

β) Συνίσταται στην ύπαρξη ενός γενικού πλαισίου αρχών, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη και έρευνα όλων των φαινομένων.

γ) Συνίσταται σ' ένα πλαίσιο αρχών, που αποδεικνύει ότι δεν υπάρχει διεπιστημονική προσέγγιση των φαινομένων.

δ) Συνίσταται στην ύπαρξη ενός γενικού πλαισίου αρχών, προοκειμένου να μελετήσουμε Οικονομικά φαινόμενα.

8. Σημειώστε αν οι παρακάτω προτάσεις είναι σωστές ή λανθασμένες και αιτιολογήστε την απάντησή σας:

α) Η έννοια των συνόρων του συστήματος ή του υποσυστήματος είναι σχετική. Σ. Λ.

β) Το Feedback (ανατροφοδότηση) δεν αποτελεί βασική προϋπόθεση προσαρμογής του συστήματος προς το περιβάλλον. Σ. Λ.

### *1.1.5. Ασκήσεις*

1. Επιλέξτε μια οργάνωση (επιχείρηση, οργανισμό, σύλλογο κτλ.) και προσπαθήστε να την περιγράψετε, σύμφωνα με τις έννοιες που έχετε μαζέψει. Συγκεκριμένα απαντήστε στα ερωτήματα:
   - Πώς θα μπορούσε να παρουσιαστεί ως σύστημα;
   - Ποια είναι τα στοιχεία που την αποτελούν;
   - Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της και σε τι διαφέρει από άλλες οργανώσεις;
   - Ποιοι είναι οι λόγοι δημιουργίας της;
2. Σκεφτείτε και βρείτε τρεις οργανώσεις οι οποίες είναι περισσότερο ανοιχτά συστήματα και τρεις οι οποίες είναι περισσότερο κλειστά συστήματα. Εξηγήστε για ποιους λόγους οι πρώτες είναι περισσότερο ανοιχτά και οι δεύτερες περισσότερο κλειστά συστήματα.

## 1.2. Η Επιχείρηση

### *1.2.1. Εισαγωγικές έννοιες*

Η επιχείρηση αποτελεί ένα στοιχείο της κοινωνίας μας, το ίδιο σημαντικό με την οικογένεια. Το μεγαλύτερο μέρος των ανθρώπων διαθέτει το ένα τρίτο περίπου από το χρόνο του στις επιχειρήσεις. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που καταναλώνονται προέρχονται από αυτές. Επίσης η απασχόληση και το εισόδημα των περισσότερων ανθρώπων καθώς και η εξέλιξη της οικονομίας κάθε χώρας εξαρτάται από τις επιχειρήσεις.

Η επιχείρηση αποτελεί ασφαλώς μια κοινωνική οργάνωση, ξεχωρίζει όμως από αυτή, γιατί συνδέεται με την έννοια του "επιχειρείν" ή της επιχειρηματικότητας. Πρακτικά, η έννοια αυτή:

- **Πρώτο**, σημαίνει το συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής με σκοπό τη δημιουργία υλικών αγαθών ή υπηρεσιών.
- **Δεύτερο**, εμπεριέχει το στοιχείο της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών.
- **Τρίτο**, εμπεριέχει το στοιχείο του κινδύνου, που σημαίνει ότι κάθε επιχειρούμενος συνδυασμός συντελεστών παραγωγής μπορεί να αποτύχει στο σκοπό του.

Με βάση αυτόν το γενικό εννοιολογικό προσδιορισμό, στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια να διευκρινιστεί ακόμη περισσότερο τι είναι επιχείρηση.

#### 1.2.1.1. Η Επιχείρηση ως Παραγωγική Μονάδα – Οικονομική Οργάνωση

**Η επιχείρηση αποτελεί μια παραγωγική - οικονομική μονάδα, με την έννοια ότι συνδυάζει και αξιοποιεί τους συντελεστές παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο, γνώση, τεχνολογία κτλ.), προκειμένου να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, με σκοπό τη διάθεσή τους μέσω του μηχανισμού της αγοράς στους καταναλωτές.** Αποτελεί, δηλαδή, την οργάνωση που παράγει πλούτο, με την έννοια των αγαθών με τα οποία ικανοποιούνται ανθρώπινες ανάγκες. Ταυτόχρονα όμως συμμετέχει σε κάθε οικονομική δραστηριότητα, αφού, προκειμένου για παράδειγμα να παράγει, παίζει τους ρόλους του επενδυτή, του καταναλωτή, του αποταμιευτή, του δανειζόμενου, κτλ.

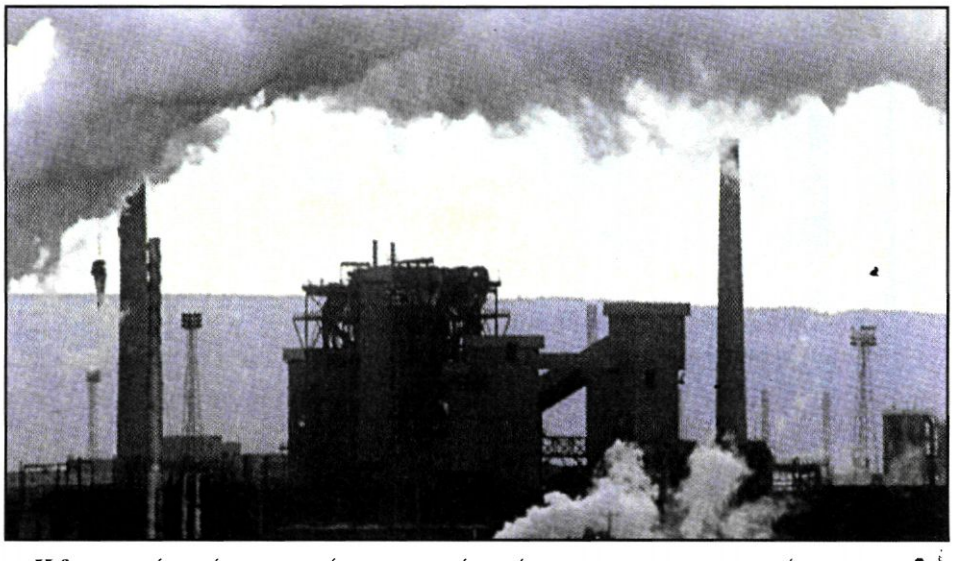
Από την προηγούμενη περιγραφή είναι σαφές ότι η επιχείρηση αποτελεί μια κατ' εξοχήν παραγωγική μονάδα. Είναι, όμως όλες οι παραγωγικές μονάδες, επιχειρήσεις; Το δημόσιο ερευνητικό ίδρυμα, το δημόσιο λύκειο αποτελούν αναμφισβήτητα παραγωγικές μονάδες, είναι όμως επιχειρήσεις; Η απάντηση είναι ασφαλώς όχι. Σε τι λοιπόν διαφέρουν από το ιδιωτικό νοσοκομείο ή σχολείο, τα οποία είναι επιχειρήσεις; Δύο είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που διακρίνουν τις επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες παραγωγικές μονάδες:

- **Πρώτο, η επιχείρηση παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία τα διαθέτει έναντι μιας αξίας ανταλλαγής μέσω του μηχανισμού της αγοράς.** Έτσι, η ύπαρξή της εξαρτάται από την ικανότητα να αποκτά έσοδα και κέρδη μέσω του μηχανισμού αυτού. Οι παραγωγικές μονάδες που δεν είναι επιχειρήσεις δε διαθέτουν τα προϊόντα με αυτόν τον τρόπο (έναντι μιας αξίας ανταλλαγής μέσω του μηχανισμού της αγοράς) και η επιβίωσή τους δεν εξαρτάται από αυτό.
- **Δεύτερο, απ' όσα προηγήθηκαν προκύπτει ότι η επιχείρηση συνδέεται με την ανάληψη κινδύνου.** Αυτό σημαίνει ότι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή μια επιχειρηματική δραστηριότητα συνδέεται με πιθανότητα κέρδους ή ζημίας.

### 1.2.1.2. Η Επιχείρηση ως Κοινωνική Οργάνωση

Η επιχείρηση αποτελεί μια οργάνωση, όπως αυτή έχει περιγραφεί στις προηγούμενες σελίδες. Είναι χρήσιμο όμως εδώ να τονιστούν και τα κοινωνικά της στοιχεία. Η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική πραγματικότητα ή "κοινωνική κατασκευή", αφού αποτελείται από ανθρώπους. Αυτό συνοπτικά σημαίνει ότι:

- Η επιχείρηση εκφράζει έναν τρόπο συλλογικής δράσης.
- Στο πλαίσιο αυτής αναπτύσσονται κοινωνικές σχέσεις, όπως διαπροσωπικές σχέσεις, σχέσεις αλληλεγγύης, κτλ.
- Η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική οργάνωση στην οποία υπάρχουν, "συγκρούονται" και γίνονται αντικείμενο διαπραγμάτευσης διαφορετικά συμφέροντα διαφορετικών ομάδων, όπως, για παράδειγμα, εργαζόμενοι-εργοδότες.

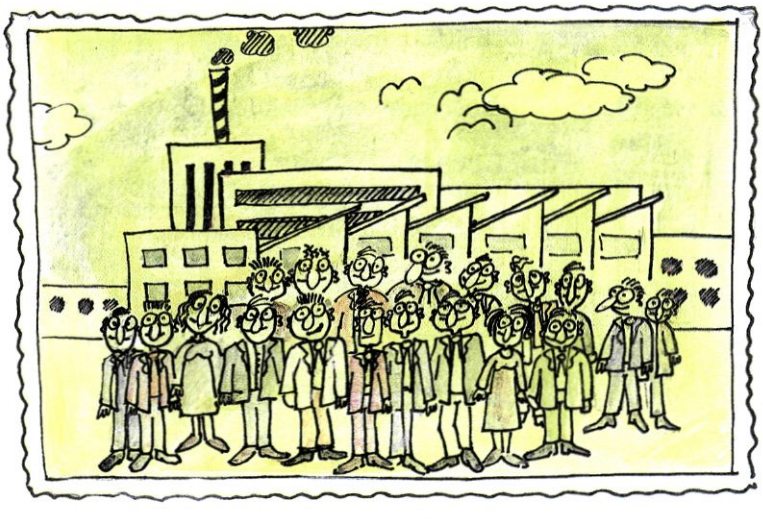


***Η βιομηχανία πρέπει να πετύχει ισορροπία ανάμεσα στην ανταγωνιστικότητα και στο περιβάλλον. Πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στις "καθαρές μεθόδους" παραγωγής.***

- Στην επιχείρηση υπάρχουν σχέσεις εξουσίας, με την έννοια ότι για κάθε ζήτημα που απαιτείται απόφαση υπάρχει "νόμιμο" δικαίωμα, που προσδιορίζει ποιος ή ποιοι θα αποφασίσουν και ποιοι είναι υποχρεωμένοι να συμμορφωθούν σ' αυτήν ή να την εκτελέσουν.
- Η επιχείρηση λειτουργεί σύμφωνα με ένα πλαίσιο τυπικών ή άτυπων κανόνων, που ρυθμίζουν ή υποχρεώνουν σε συμμόρφωση την ατομική ή ομαδική συμπεριφορά των ανθρώπων.
- Η επιχείρηση, εκτός από προϊόντα ή υπηρεσίες, προσφέρει απασχόληση, ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών και πρέπει να "αισθάνεται" κοινωνική ευθύνη απέναντι στο περιβάλλον της.

### 1.2.1.3. Η Επιχείρηση ως Θεσμός

Η επιχείρηση αποτελεί ένα θεμελιώδη θεσμό, τουλάχιστον ίσης σπουδαιότητας με αυτή των υπολοίπων θεσμών, όπως, για παράδειγμα, του σχολείου ή της δικαιοσύνης. Αποτελεί βασικό πυλώνα της κοινωνίας. Η ανάπτυξη, η ευημερία, η κοινωνική δικαιοσύνη, και η εξέλιξη των κοινωνιών συνδέεται άμεσα με το θεσμό της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, προσδιορίζονται σε σημαντικό βαθμό από το πλαίσιο ρυθμιστικών διατάξεων π.χ. (Σύνταγμα, νόμος) κάθε κοινωνίας, η ίδρυση, η λειτουργία κάθε επιχείρησης, οι σχέσεις μεταξύ αυτής και του περιβάλλοντός της (π.χ. εργαζόμενοι, μέτοχοι, προμηθευτές, δανειστές, πελάτες) που συνδέονται με την επιχείρηση, ακόμη και ο "θάνατος" της (η διάλυσή της). Η επιχείρηση είναι επίσης υποχρεωμένη να διατυπώνει επισήμως τους βασικούς κανόνες που διέπουν τη φύση και τη λειτουργία της (π.χ. καταστατικό) και να διαθέτει θεσμική οργάνωση (Γενική Συνέλευση, Διοικητικά Συμβούλια, κτλ).



***Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΘΕΣΜΟΣ***

### 1.2.1.4. Η Πολιτισμική Διάσταση της Επιχείρησης

Η επιχείρηση πέρα από την οικονομική, θεσμική και την κοινωνική της οργάνωση διαθέτει και αναπτύσσει τη δική της κουλτούρα. **Με τον όρο κουλτούρα νοείται ένα σύστημα κοινών αξιών, "πιστεύω", εννοιών, παραδοχών, συμβόλων, εθίμων, κανόνων και προτύπων που ισχύουν σε μια ομάδα ανθρώπων ή μια οργάνωση.**

Η κουλτούρα αποτελεί ένα από τα κυριότερα συστατικά στοιχεία μιας κοινωνικής οργάνωσης, αφού προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό της λειτουργία της. Προσδιορίζει τις σχέσεις των ανθρώπων στο πλαίσιο της οργάνωσης, τις σχέσεις της οργάνωσης με το περιβάλλον της, τις στάσεις της οργάνωσης ως προς τα προϊόντα, τους πελάτες, το περιβάλλον κτλ.

Ουσιαστικά πρόκειται για μια φιλοσοφία, η οποία δίνει κατεύθυνση στα άτομα και τις ομάδες, συμβάλλει στη συνοχή, την αρμονία και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ αυτών στο πλαίσιο της οργάνωσης. Για παράδειγμα, αν σε μια ομάδα ατόμων υπάρχει ως "κοινή αξία" η εμπιστοσύνη, τότε τα μέλη της στηρίζονται σε αυτήν και συμπεριφέρονται με βάση αυτήν.

### 1.2.1.5. Η Επιχείρηση ως Σύστημα

Όπως κάθε οργάνωση, έτσι και η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα, και, συνεπώς, να γίνει αντιληπτή και να μελετάται ως τέτοιο. Διευκρινίζεται ότι σύστημα είναι ένα σύνολο στοιχείων ή μερών τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αποτελούν μια ολότητα. Σύμφωνα με το σχήμα 1.4. η επιχείρηση:

➢ Λαμβάνει ως εισροές από το περιβάλλον ανθρώπινους, οικονομικούς, υλικούς και άλλους πόρους.

➢ Επεξεργάζεται-μετασχηματίζει-μεταποιεί τους πόρους αυτούς μέσω διάφορων λειτουργιών και μέσων.

➢ Δίνει στο περιβάλλον τις εκροές (π.χ. προϊόντα-υπηρεσίες).

➢ Είναι διακριτή από το περιβάλλον της, με την έννοια ότι έχει σύνορα.

➢ Προσαρμόζεται στο περιβάλλον της μέσω του μηχανισμού ελέγχου-ανατροφοδότησης.

**Σχήμα 1.4.Η Επιχείρηση ως Σύστημα**

Με βάση τη συστημική προσέγγιση, η διοίκηση των επιχειρήσεων απαιτεί την κατανόηση και τη μελέτη του κάθε στοιχείου-μέρους της ξεχωριστά, αλλά και τις σχέσεις μεταξύ αυτών. Για παράδειγμα, δεν αρκεί μόνο να μελετηθεί η τεχνολογία μιας επιχείρησης, αλλά και η σχέση αυτής με τους ανθρώπους. Αυτό ασφαλώς συνεπάγεται και για την επιχείρηση, όπως και για κάθε άλλο οργανισμό, τη διεπιστημονική προσέγγιση των ζητημάτων της διοίκησής τους.

### 1.2.1.6. Ερωτήσεις

1. Τι είναι η επιχείρηση;
2. Τι διακρίνει μια οικονομική μονάδα που είναι επιχείρηση από μια άλλη οικονομική μονάδα που δεν είναι επιχείρηση;
3. Το Υπουργείο είναι οικονομική μονάδα, ναι ή όχι και γιατί;
4. Να δώσετε την έννοια του συστήματος.
5. Το Δημόσιο Λύκειο είναι:
   α. Επιχείρηση
   β. Παραγωγική μονάδα
   γ. Εξαρτώμενο από το μηχανισμό της αγοράς
   δ. Όλα τα παραπάνω
   ε. Κανένα από τα παραπάνω
6. Η έννοια της επιχειρηματικότητας:
   α) Σημαίνει το συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής με σκοπό τη δημιουργία αγαθών υλικών ή πλούτου.
   β) Εμπεριέχει το στοιχείο της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών.
   γ) Εμπεριέχει το στοιχείο του κινδύνου που συνεπάγεται κάθε επιχειρούμενος συνδυασμός συντελεστών παραγωγής.
   δ) Όλα τα παραπάνω.
7. Η επιχείρηση:
   α) Προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και απασχόληση.
   β) Αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις.
   γ) Εμπεριέχει σχέσεις εξουσίας.
   δ) Λειτουργεί σ' ένα πλαίσιο τυπικών και άτυπων κανονισμών και αναπτύσσει όλες τις παραπάνω δραστηριότητες.

## 1.3. Λειτουργίες της Επιχείρησης

### *1.3.1. Η αλυσίδα των Επιχειρησιακών Λειτουργιών*

Όπως κάθε οργανισμός, έτσι και η επιχείρηση, προκειμένου να ζήσει, ν' ανταποκριθεί στην αποστολή της και να πετύχει τους στόχους της, πρέπει να αναπτύξει δράση με συγκεκριμένες λειτουργίες.

Κάθε μία από αυτές τις λειτουργίες έχει συγκεκριμένο σκοπό και περιεχόμενο και όλες μαζί σε συνδυασμό υλοποιούν το συνολικό έργο και την αποστολή της επιχείρησης.

Οι πιο σημαντικές είναι η Παραγωγική, η Εμπορική και η Οικονομική λειτουργία. Εκτός όμως από αυτές υπάρχουν και άλλες γιατί, μία σύγχρονη οικονομική μονάδα, για να ανταποκριθεί με επιτυχία στην αποστολή της, δεν αρκεί μόνο να παράγει, να πουλά και να διαχειρίζεται τα οικονομικά της. Είναι ανάγκη να οργανώνει όσο γίνεται πιο αποδοτικά τα στοιχεία που θα της εξασφαλίσουν ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα.

Η τεχνολογία που εξελίσσεται με ιλιγγιώδη ταχύτητα, αλλά και το σύγχρονο Marketing με τις καινοτόμες υποδείξεις του ανατρέπουν καθημερινά τα δεδομένα τόσο στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών όσο και στον τρόπο ικανοποίησης των αναγκών.

Προβάλλει έτσι επιτακτική η ανάγκη διάθεσης πόρων στην κατεύθυνση της έρευνας και της ανάπτυξης της επιχείρησης στα νέα τεχνολογικά δεδομένα και στην ανάγκη επικοινωνίας με το περιβάλλον της μέσα από ένα σύστημα δημοσίων σχέσεων υψηλού επιπέδου.

Βλέπουμε λοιπόν ότι υπάρχουν αρκετές "δευτερεύουσες" επιχειρησιακές λειτουργίες, όπως "Προμήθειες" "Έρευνα και Ανάπτυξη", οι "Δημόσιες Σχέσεις" κτλ., που μπορούν να αποκτήσουν σημασία και να συμπληρώσουν τις πιο πάνω βασικές λειτουργίες. Ασφαλώς οι λειτουργίες αυτές μπορει να μην αναπτύσσονται όλες και στο ίδιο επίπεδο σε κάθε επιχείρηση, λόγω της διαφορετικότητας των δραστηριοτήτων, του μεγέθους κτλ., που υπάρχει μεταξύ τους. Για παράδειγμα, μια μικρή βιομηχανική ή μια εμπορική επιχείρηση μπορεί να μη χρειάζεται να αναπτύξουν τη λειτουργία έρευνας και ανάπτυξης.

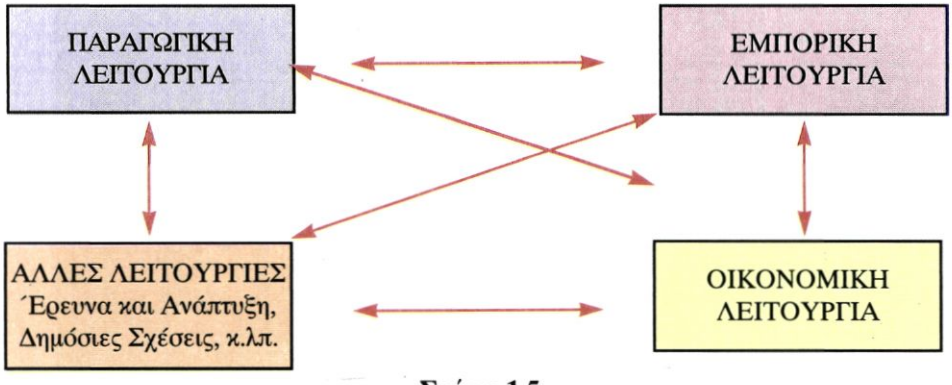
Η εξάρτηση μεταξύ των επιχειρησιακών λειτουργιών είναι μεγάλη και αυτή καθορίζει την καλή πορεία και τελικά την ύπαρξη της επιχείρησης.

Παράδειγμα: Υψηλές πωλήσεις σημαίνουν ανάπτυξη της εμπορικής λειτουργίας, που είναι προϋπόθεση για να αναπτυχθούν και οι άλλες δύο βασικές λειτουργίες. Οι διαδικασίες που προκύπτουν από τις συναλλαγές (διαχειριστικές, χρηματοοικονομικές κτλ.) δίνουν περιεχόμενο στην οικονομική λειτουργία. Φυσικά δε θα

υπήρχε τίποτα από όλα αυτά, αν αφετηρία και επίκεντρο όλων των λειτουργιών δεν ήταν το προϊόν, δηλαδή το αποτέλεσμα της παραγωγικής λειτουργίας.

Τέλος, ο αρμονικός συνδυασμός όλων των λειτουργιών γίνεται αποτελεσματικός κάτω από το συνδετικό και καθοδηγητικό ιστό της **"αόρατης"** διοικητικής λειτουργίας. Αυτή είναι η δύναμη που συνδυάζει τους παραγωγικούς συντελεστές, σύμφωνα με τη **"βασική οικονομική αρχή"**, με κατεύθυνση τον αντικειμενικό σκοπό της επιχείρησης και με κυρίαρχο το ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα (σελ. 40).

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε (σχήμα 1.5) με συντομία το περιεχόμενο των λειτουργιών που υλοποιούνται στο πλαίσιο των επιχειρήσεων, αλλά και οργανισμών.




**Σχήμα 1.5**
**Η αλυσίδα των λειτουργιών της επιχείρησης**

**Η Παραγωγική Λειτουργία.** Είναι η πιο βασική λειτουργία της οικονομικής μονάδας, αν σκεφτεί κανείς ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που παράγεται είναι το επίκεντρο όλων των δραστηριοτήτων της, αλλά και ο λόγος ύπαρξής της.

Η λειτουργία της παραγωγής αποτελείται από ένα σύνολο ενεργειών οι οποίες συνδέονται άμεσα με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών.

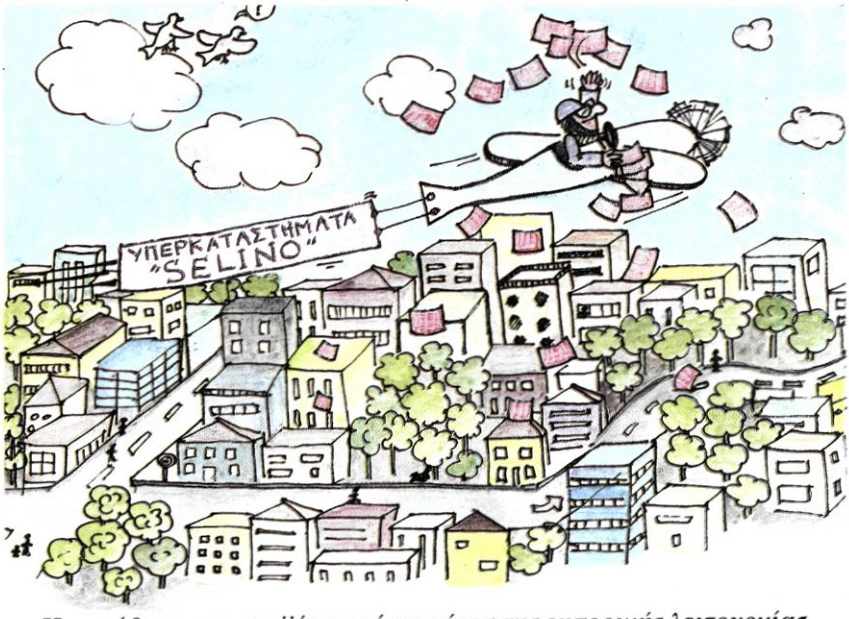
Τέτοιες ενέργειες συνήθως είναι η επεξεργασία υλικών ή πληροφοριών, η χρήση και συντήρηση των μέσων για την παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών, ο έλεγχος της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών κτλ.

Για παράδειγμα, η ηλεκτρική ενέργεια παράγεται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας της ΔΕΗ, η εκπαίδευση των μαθητών μέσω της παραγωγικής λειτουργίας του σχολείου, η περίθαλψη των ασθενών μέσω της παραγωγικής λειτουργίας του νοσοκομείου.

**Η Εμπορική λειτουργία.** Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες οι οποίες είναι απαραίτητες, προκειμένου η επιχείρηση να διαθέτει τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της στην αγορά, ώστε να αγοράζονται από τους καταναλωτές-πελάτες.

Οι ενέργειες αυτές συνήθως είναι: •η έρευνα των αναγκών των καταναλωτών,

• ο σχεδιασμός προϊόντων ή υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών, • η προβολή και η προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών, • η πώληση και η διανομή. Η εμπορική λειτουργία εκφράζεται κυρίως με τις σύγχρονες έννοιες του Μάρκετινγκ και των πωλήσεων.




***Η προώθηση του προϊόντος είναι μέρος της εμπορικής λειτουργίας.***

**Η Οικονομική λειτουργία** Η λειτουργία μιας επιχείρησης έχει ως συνέπεια την απόκτηση και χρήση κεφαλαίου. Οι αγορές και οι πωλήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών έχουν ως συνέπεια οικονομικές συναλλαγές. Συνεπώς, η επιχείρηση ή ο οργανισμός πρέπει να κάνουν συγκεκριμένες ενέργειες που αφορούν την πραγματοποίηση, την παρακολούθηση και καταγραφή όλων αυτών των οικονομικών ζητημάτων και συναλλαγών.

Το περιεχόμενο αυτής της λειτουργίας είναι: • η εξεύρεση του κεφαλαίου που απαιτείται για την ίδρυση της οικονομικής μονάδας, • η αξιοποίησή του με τις πλέον αποδοτικές επιλογές • όλες οι διαχειριστικές και λογιστικές διαδικασίες που βοηθούν στην έγκαιρη διεκπεραίωση και την καταγραφή συναλλαγών της, • η αντιμετώπιση των νομικών και φορολογικών της υποχρεώσεων και ιδιαίτερα • η εξακρίβωση των αποτελεσμάτων της.

**Λειτουργία προμηθειών.** Αφορά τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν, ώστε να εξασφαλίζονται τα απαραίτητα προϊόντα ή υπηρεσίες που μια επιχείρηση έχει ανάγκη για τη λειτουργία της και την επίτευξη των στόχων της.
Τέτοιες ενέργειες συνήθως είναι:

- Η οικονομικότερη προμήθεια μηχανημάτων, πρώτων υλών και οποιωνδήποτε άλλων υλικών στοιχείων (π.χ. αναλώσιμων).
- Η έρευνα των τιμών, η αγορά και η αποθήκευση των πιο πάνω απαραίτητων στοιχείων.
- Η συνεχής παρακολούθηση των αποθεμάτων, ώστε να μην τίθεται σε κίνδυνο ο προγραμματισμός της παραγωγής και γενικά ο στόχος της επιχείρησης.

Η λειτουργία των προμηθειών είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού εξασφαλίζει βασικούς πόρους οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

**Έρευνα και ανάπτυξη.** Η λειτουργία αυτή έχει αντικείμενο την ανεύρεση νέων τρόπων παραγωγής και βελτίωσης των υπαρχόντων, με αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας και κάθε καινοτομίας που βοηθάει στη δημιουργία νέων αγαθών και υπηρεσιών, ικανών να καλύψουν τις ανάγκες της αγοράς και να αναδείξουν νέες. Για παράδειγμα, οι ενέργειες που γίνονται για το σχεδιασμό ενός νέου τύπου φρένων αυτοκινήτου είναι ενέργειες έρευνας και ανάπτυξης. Οι ενέργειες που γίνονται για τη βελτίωση της συσκευασίας των αναψυκτικών είναι επίσης ενέργειες έρευνας και ανάπτυξης.

Η λειτουργία αυτή γίνεται όλο και περισσότερο σημαντική, αφού η ανταγωνιστικότητα και η ανάπτυξη των επιχειρήσεων εξαρτάται όλο και περισσότερο από τις καινοτομίες που αφορούν νέα προϊόντα και μεθόδους παραγωγής ή βελτιώσεις όσων υπάρχουν.

Ακόμη για τις μικρές επιχειρήσεις που δεν έχουν να επενδύσουν αρκετά κεφάλαια στην έρευνα και ανάπτυξη, η λειτουργία αυτή αναπτύσσεται σε απλές μορφές και υποστηρίζεται από δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς, όπως από ερευνητικά κέντρα, οργανισμούς μικρομεσαίων επιχειρήσεων, το κράτος.

**Λειτουργία της Πληροφόρησης.** Η δράση του ανθρώπου, των επιχειρήσεων και των οργανισμών συνδέεται άμεσα με την εύρεση, τη δημιουργία και την αξιοποίηση πληροφοριών. Στη σημερινή πραγματικότητα, η οποία χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και συνεχείς αλλαγές, η λήψη αποφάσεων και η υλοποίηση αυτών, η συνεργασία και ο συντονισμός απαιτούν αρκετές πληροφορίες. Αυτή η αναγκαιότητα έχει κάνει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να αναπτύσσουν ένα οργανωμένο σύνολο ενεργειών, προκειμένου να αποκτούν, να επεξεργάζονται να αποθηκεύουν, να διανέμουν και να υλοποιούν τις απαραίτητες πληροφορίες. Το σύνολο αυτών των ενεργειών αποτελεί τη λειτουργία της Πληροφόρησης.

**Λειτουργία Δημοσίων Σχέσεων.** Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός έχει την ανάγκη της ανάπτυξης καλών σχέσεων με άλλες επιχειρήσεις, οργανισμούς, άτομα ή ομάδες καθώς και την ανάγκη να προβάλλει μια καλή εικόνα προς αυτούς, για να κερδίσει την εκτίμηση, το σεβασμό και τις θετικές εντυπώσεις. Αυτό ασφαλώς επιτυγ-

χάνεται με μια σειρά από ενέργειες, όπως η προβολή των θετικών σημείων και της συνολικής εικόνας, η οργάνωση και υλοποίηση εκδηλώσεων και άλλων δράσεων επικοινωνίας και επαφών, οι σχέσεις με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, οι ενέργειες φιλανθρωπίας, οι χορηγίες πολιτιστικών, επιστημονικών ή άλλων δραστηριοτήτων κτλ. Όλες αυτές οι ενέργειες αποτελούν τη λειτουργία των Δημοσίων Σχέσεων μιας επιχείρησης ή οργανισμού.

## 1.4. Η Επιχείρηση και το περιβάλλον της

Ολόκληρο το οικονομικό σύστημα λειτουργεί με αντικειμενικό σκοπό την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Αυτό το πετυχαίνει με την παραγωγή και διανομή των αγαθών που μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες των ανθρώπων. Οποιοσδήποτε οικονομικός οργανισμός, ιδιωτικός ή δημόσιος, ακόμη και η πλέον μεμονωμένη μικρή επιχείρηση θεωρείται υποσύστημα αυτού του οικονομικού συστήματος. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι κάθε επιχείρηση (ή οργανισμός) δέχεται πόρους (εισροές) από το ευρύτερο περιβάλλον (φυσικό-κοινωνικό- οικονομικό) και τους μετατρέπει σε αγαθά (εκροές), συμμετέχοντας στην προσπάθεια ικανοποίησης του αντικειμενικού σκοπού της.

Με την παραγωγή και διανομή των αγαθών η επιχείρηση ικανοποιεί τους στόχους των μελών της, που είναι όμως και κοινωνικοί στόχοι. Με αυτήν την έννοια είναι δυναμική η σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον της και καθοριστική για τη συμπεριφορά της.

Οι παράγοντες που αποτελούν το περιβάλλον της επιχείρησης σίγουρα επιδρούν στον τρόπο λειτουργίας της, ένας-ένας χωριστά, αλλά και σε πλήρη αλληλεξάρτηση ως *" Σύστημα Περιβάλλον "*.

Οι οικονομικοί παράγοντες είναι το βασικότερο στοιχείο του περιβάλλοντος και η επίδρασή τους έχει καθοριστική σημασία για την ίδρυση, την ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα της οικονομικής μονάδας. Οι αγορές από τις οποίες εφοδιάζεται τους παραγωγικούς πόρους όπως και αυτές στις οποίες διαθέτει τα προϊόντα της βρίσκονται στο περιβάλλον της. Το ίδιο και το σύνολο των υπηρεσιών του τριτογενούς τομέα παραγωγής (τράπεζες κτλ.), που βοηθάει όλο το πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης.

Οι επιχειρηματίες, οι προμηθευτές, οι πελάτες, τα διοικητικά στελέχη, οι διάφορες υπηρεσίες κτλ. αποτελούν ομάδες συμφερόντων, οι οποίες επιδρούν σημαντικά στον τρόπο λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης, με στόχο την ικανοποίηση δικών τους συμφερόντων. Οι επιχειρηματίες επιδιώκουν υψηλά κέρδη και κοινωνική προβολή μέσα από την κερδοφόρα πορεία και την καλή φήμη της επιχείρησης τους. Οι χρηματοδότες επιζητούν ασφάλεια των κεφαλαίων τους και υψηλά κέρδη. Οι προμηθευτές επιζητούν καλή συνεργασία, φερέγγυες και διαρκείς συναλλαγές. Οι πελάτες επιζητούν ποιότητα, καλές τιμές και εξυπηρέτηση. Το

κράτος απαιτεί την είσπραξη φόρων και εισφορών καθώς και τη συμμόρφωση στους νόμους.

Το περιβάλλον όμως συνεχώς εξελίσσεται ως προς την τεχνολογία, τη νομοθεσία, τις καταναλωτικές συνήθειες κτλ. Έτσι οι επιχειρήσεις, προκειμένου να επιβιώνουν και να αναπτύσσονται, πρέπει να παρακολουθούν τις εξελίξεις αυτές και εγκαίρως να προσαρμόζονται.

Όσες το κατορθώνουν μεγενθύνονται, ελαχιστοποιούν το κόστος παραγωγής και τελικά επιβιώνουν. Οι υπόλοιπες συρρικνώνονται και λόγω του ανταγωνισμού σταματούν τη λειτουργία τους. Το φαινόμενο αυτό οι οικονομολόγοι το αποκαλούν "δημιουργική καταστροφή".

### *1.4.1. Στοιχεία του περιβάλλοντος*

Με τον όρο *"στοιχεία του περιβάλλοντος"* εννοούμε τους παράγοντες αυτούς που αποτελούν συνθετικά στοιχεία τόσο του **γενικού (εξωτερικού) περιβάλλοντος,** όσο και του **ειδικού (εσωτερικού) περιβάλλοντος** της επιχείρησης (σχήμα 1.6.).

Στο **γενικό (εξωτερικό) περιβάλλον** εντάσσονται:

- **Το Οικονομικό περιβάλλον:** Περιλαμβάνει τις δομές της οικονομίας, τους ρυθμούς ανάπτυξης, τους δείκτες τους σχετικούς με τον πληθωρισμό, την απασχόληση, το δημόσιο χρέος κτλ., την πορεία της κεφαλαιαγοράς και των εισοδημάτων, το βαθμό παρέμβασης του κράτους στην οικονομία, το φορολογικό σύστημα, τις διεθνείς οικονομικές σχέσεις κτλ.
- **Το Νομικό περιβάλλον:** Περιλαμβάνει τους νόμους, σύμφωνα με τους οποίους λειτουργεί η επιχείρηση, οι συναλλαγές, οι εργασιακές σχέσεις κτλ.
- **Το Κοινωνικό περιβάλλον:** Περιλαμβάνει την *"κοινωνική οργάνωση της χώρας"*, μέσα στην οποία είναι ενταγμένες όλες οι κοινωνικές ομάδες οι οποίες επιδρούν στη λειτουργία της και την εξέλιξή της. Οι επιλογές τους επηρεάζουν άμεσα τη διαδικασία παραγωγής και διανομής του προϊόντος. Στοιχεία αυτού του παράγοντα μπορούν να θεωρηθούν ακόμη τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μίας χώρας, το συνδικαλιστικό της κίνημα κτλ.
- **Το Τεχνολογικό περιβάλλον:** Περιλαμβάνει την πλέον "ορατή" επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση. Επηρεάζει ποιοτικά και ποσοτικά τη φύση και την απόδοση του εξοπλισμού της και των εργαζομένων, το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- **Το Πολιτισμικό περιβάλλον:** Περιλαμβάνει τα εθνολογικά και λαογραφικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας, τα ήθη και τα έθιμα, τις παραδόσεις, τη θρησκεία και ό,τι έχει σχέση με το σύστημα αξιών που την εκφράζει.
- **Το Πολιτικό περιβάλλον:** Περιλαμβάνει το θεσμικό πλαίσιο, σύμφωνα με το οποίο λειτουργεί το κράτος (π.χ. εισοδηματική πολιτική, νομισματική πολιτική κτλ. Κυβερνητικές και Πολιτικές αποφάσεις).

- **Το Οικολογικό περιβάλλον:** Είναι ένας παράγοντας που αποκτά ιδιαίτερη σημασία μέρα με τη μέρα για την επιχείρηση και γενικά για τον άνθρωπο. Η επιχείρηση προκαλεί προβλήματα στο περιβάλλον με την αλόγιστη εκμετάλλευσή του και τη ρύπανσή του, όπως επίσης δέχεται τις αρνητικές επιπτώσεις από τις βλάβες που η ίδια ή άλλες αιτίες προκαλούν.

  Στο **ειδικό (εσωτερικό) περιβάλλον** της επιχείρησης εντάσσονται:

  **Οι Προμηθευτές υλικών ή υπηρεσιών.**

  **Οι Καταναλωτές και οι πελάτες.**

  **Οι Εργαζόμενοι και η συνδικαλιστική τους ένωση.**

  **Οι πιστωτές, χρηματοδότες, μέτοχοι.**

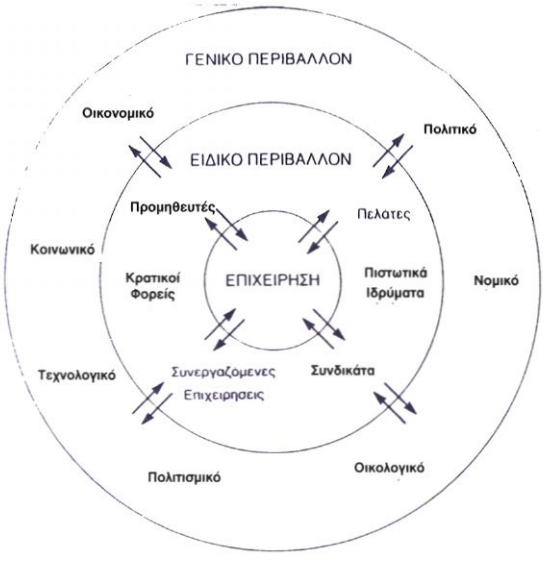
  **Επιχειρήσεις,** που συνεργάζονται με την επιχείρηση ή την ανταγωνίζονται, Οικονομικοί Οργανισμοί και Τράπεζες με τους οποίους συναλλάσσεται και όποιο άλλο στοιχείο σχετίζεται με αυτήν και ως ένα βαθμό την επηρεάζει.

### *1.4.2. Η Κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης*

Αν εκτιμάται σωστά η σημασία της εργασίας για τον άνθρωπο καθώς και των αγαθών που παράγονται και καλύπτουν τις ανάγκες του, τότε βγαίνει το συμπέρασμα ότι η επιχείρηση είναι ένας πολύ σημαντικός κοινωνικός θεσμός, όπως η οικογένεια, το σχολείο κτλ.

***Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ***

Η ύπαρξή της και η ανάπτυξή της έχουν πολύ μεγάλη σημασία για το κοινωνικό σύνολο. Γι' αυτό η λειτουργία της και οι αποφάσεις της δεν πρέπει να έρχονται σε αντίθεση με το συμφέρον των μελών του. Προκύπτει έτσι μία νέα διάσταση του ρόλου της επιχείρησης, αυτή της ευθύνης της απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Οι ιδιοκτήτες, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι οφείλουν να κατανοούν το βαθμό ευθύνης της απέναντι στην κοινωνία και να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους. Είναι ανάγκη λοιπόν να υπάρχει επαρκής νομοθεσία και κυρίως ένας κώδικας εθιμικών κανόνων ή "Κώδικας Επιχειρησιακής Ηθικής", όπως αλλιώς ονομάζεται.




**Σχήμα 1.6**
**Το Περιβάλλον της (Οργάνωσης) Επιχείρησης**

Ορισμένες ευθύνες της επιχείρησης απέναντι στο κοινωνικό συνόλο είναι :

Η προσφορά αγαθών, προϊόντων και υπηρεσιών με μέριμνα για την διασφάλιση της υγείας και ασφάλειας του καταναλωτή.

Η τήρηση της κείμενης νομοθεσίας και η αποφυγή αθέμιτων ενεργειών.

Η κοινωνική και πολιτιστική συνεισφορά προς όφελος των εργαζομένων και γενικότερα του κοινωνικού συνόλου.

Η συμβολή της στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας.

Η συνεισφορά στην προστασία του περιβάλλοντος.

## 1.5. Η Αποτελεσματικότητα των Επιχειρήσεων

### *1.5.1. Οι στόχοι των Επιχειρήσεων (Οργανισμών)*

Κάθε επιχείρηση (ή οργανισμός) έχει στόχους οι οποίοι δικαιολογούν και την ύπαρξη της. Στόχος της επιχείρησης είναι μια επιθυμητή κατάσταση στην οποία επιδιώκει να φτάσει, ή ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη. Οι στόχοι μπορούν να διακριθούν σε **θεσμικούς** και **λειτουργικούς**.

**Θεσμικοί στόχοι** είναι αυτοί που επίσημα η επιχείρηση (ή οργανισμός) διατυπώνει στο καταστατικό, με βάση το οποίο νομιμοποιείται η ύπαρξη και λειτουργία της. Πρόκειται ουσιαστικά για γενικούς και μη συγκεκριμένους στόχους ή επιδιώ-

ξεις που συνθέτουν την αποστολή της επιχείρησης στο πλαίσιο του περιβάλλοντός της ή της κοινωνίας. Αυτοί οι στόχοι ή η αποστολή εκφράζουν το βασικό καθήκον της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία, πράγμα που δικαιολογεί το δικαίωμα της δημιουργίας της. Για παράδειγμα, η αποστολή μιας επιχείρησης συμβούλων είναι η παροχή τεχνικών συμβουλών στις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Η αποστολή ενός νοσοκομείου είναι η παροχή υπηρεσιών υγείας στους κατοίκους της περιοχής. Η αποστολή του σχολείου είναι η μόρφωση των ανθρώπων.

**Οι Λειτουργικοί στόχοι** της επιχείρησης εκφράζουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία αυτή επιδιώκει να επιτύχει. Αυτοί οι στόχοι αναφέρονται:

- **Στα συνολικά μεγέθη της επιχείρησης,** όπως είναι τα κέρδη, το εισόδημα ή ο κύκλος εργασιών, οι ρυθμοί αύξησης ή ανάπτυξής της, η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων, η φήμη, δύναμη κτλ.

- **Στην αγορά,** όπως είναι η κατάκτηση συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς, η δημιουργία δικτύου πωλήσεων ή διανομής, η δημιουργία εμποδίων εισόδου ανταγωνιστών, κτλ.

- **Στην παραγωγή,** όπως είναι η παραγωγικότητα της εργασίας, η ποιότητα των προϊόντων, τα κόστη, κτλ.

- **Στους ανθρώπους,** όπως είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων, η απασχόληση, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη κτλ.

- **Στις καινοτομίες,** που αφορούν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων μεθόδων και τεχνικών παραγωγής και διανομής, νέων διοικητικών συστημάτων, κτλ., με σκοπό την ανάπτυξη και την προσαρμογή της επιχείρησης στις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

Οι καθηγητές R. Cyert και S. March έχουν υποστηρίξει ότι μόνον τα άτομα ή οι ομάδες ατόμων έχουν στόχους και όχι οι επιχειρήσεις. Έτσι, οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης προσδιορίζονται από επιμέρους στόχους, συμφέροντα και αξίες των ομάδων που λειτουργούν μέσα σ' αυτή, αλλά και ομάδων που λειτουργούν στο περιβάλλον της και επιδρούν σ' αυτή.

Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν περισσότεροι στόχοι που συχνά μπορεί να είναι και αλληλοσυγκρουόμενοι, με την έννοια ότι η επίτευξη του ενός στόχου επιδρά αρνητικά στην επίτευξη ενός άλλου. Τέτοιοι στόχοι, για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχουν μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. Η εναρμόνιση και η σύνθεσή τους, που επιδιώκει να πραγματοποίησει η επιχείρηση, εκφράζει το συσχετισμό δύναμης των διάφορων ομάδων και επιτυγχάνεται με διαδικασίες διαπραγματεύσεων, συναίνεσης, συμβιβασμού και άσκησης εξουσίας.

Έτσι, τελικά, για κάθε επιχείρηση διαμορφώνεται μια ιεράρχιση στόχων, ανάλογα με το συσχετισμό δύναμης των ομάδων που ασκούν επίδραση σ' αυτήν. Αναμφισβήτητα κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της εν λόγω ιεραρχίας λαμβάνονται υπόψη οι πιέσεις του περιβάλλοντος, οι περιορισμοί, οι ευκαιρίες και οι απειλές. Με βάση αυτές τις παρατηρήσεις, καταλήγουμε στα εξής:

**Πρώτο,** η ιεράρχηση των στόχων, ο αριθμός, το είδος και η σπουδαιότητά τους, διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση.

**Δεύτερο,** σε ό,τι αφορά τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, τα κέρδη ή καλύτερα η αποδοτικότητα των κεφαλαίων σε μακροπρόθεσμη βάση αποτελεί, αν όχι τον σπουδαιότερο, έναν από τους πιο σημαντικούς στόχους, που όμως δεν είναι ο μοναδικός.

### *1.5.2. Αποτελεσματικότητα - Αποδοτικότητα - Παραγωγικότητα*

Οι στόχοι της επιχείρησης αποτελούν τους λόγους για τη δημιουργία της, η επίτευξη όμως αυτών αποτελεί παράλληλα τον όρο για την επιβίωσή της.

Συνεπώς, τίθεται το ζήτημα της μέτρησης του βαθμού της επίτευξης αυτών των στόχων. Σχετικά με αυτό το ζήτημα έχουν αναπτυχθεί δυο έννοες: α) η έννοια της αποτελεσματικότητας και β) η έννοια της αποδοτοτικότητας.

**Η αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους της. Η αποδοτικότητα αφορά κυρίως την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και εκφράζει τις θυσίες (κόστη) που γίνονται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος.**

Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η αποδοτικότητα μετράται με δείκτες οι οποίοι έχουν ως αριθμητή το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα (εκροή) και ως παρανομαστή τα κόστη ή τις θυσίες που έγιναν για την πραγματοποίηση του αποτελέσματος (εισροές). Τέτοιοι δείκτες είναι ο δείκτης της παραγωγικότητας της εργασίας, της γης, κτλ. Ασφαλώς η αποδοτικότητα οδηγεί συνήθως στην αποτελεσματικότητα, αυτό όμως δε συμβαίνει οπωσδήποτε. Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση παραγωγής υφάσματος μπορεί η παραγωγικότητα να είναι πολύ υψηλή, η αποτελεσματικότητα όμως της επιχείρησης να είναι πολύ χαμηλή, γιατί δεν υπάρχει ζήτηση για το είδος του παραγόμενου υφάσματος.

**Παραγωγικότητα. Είναι η σχέση μεταξύ παραχθέντων αγαθών (προϊόντων ή υπηρεσιών) και χρησιμοποιηθέντων παραγωγικών μέσων (φύση, εργασία, κεφαλαίο).**

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{παραχθέντα αγαθά (υπηρεσίες ή προϊόντα)}}{\text{παραγωγικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν}}$$

Η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί σε σχέση με ένα συντελεστή (π.χ. πρώτες ύλες ή με περισσότερους (εργασία, πρώτες ύλες, χρηματικοί πόροι). Επίσης μπορεί να μετρηθεί για το σύνολο ενός παραγωγικού κλάδου ή μιας χώρας. Στο πλαίσιο μιας χώρας, παραγωγικότητα της εργασίας είναι η σχέση μεταξύ του συνόλου των παραχθέντων προϊόντων ή υπηρεσιών σε μια δεδομένη χρονική περίοδο και του συνόλου των ανθρωποωρών εργασίας που δαπανήθηκαν για την παραγωγή τους. Σήμερα σε εθνικό, αλλά και παγκόσμιο επίπεδο αναφερόμαστε πολύ συχνά στην παραγωγικότητα και δε θα ήταν υπερβολή ο ισχυρισμός ότι όλα τα προβλήματα της οικονομίας οφείλονται στη χαμηλή παραγωγικότητα, ιδιαίτερα της εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι ο συντελεστής "εργασία" έχει περισσότερα περιθώρια αύξησης της απόδοσής του κάτω από την επίδραση των συνεχών τεχνολογικών αλλαγών.

Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας επιτυγχάνεται **με την καλύτερη οργάνωσή της, με τη βελτίωση του επιπέδου των εργαζομένων και βέβαια με τα κατάλληλα κίνητρα προς τους εργαζομένους.** Ισχυρά κίνητρα είναι **η καλύτερη αμοιβή, το κλίμα σιγουριάς για την εργασία του, οι καλές συνθήκες εργασίας και ό,τι άλλο ενισχύει την ύπαρξη αξιοκρατικών και συμμετοχικών διαδικασιών,** στη βάση της φιλοσοφίας ότι η παραγωγή είναι συλλογική διαδικασία.

Η επιχείρηση όμως υπάρχει, για να ικανοποιεί τα συμφέροντα όλων των ομάδων που συνδέονται μ' αυτή. Συνεπώς, τα κριτήρια μέτρησης της αποτελεσματικότητας αντιστοιχούν στην ικανοποίηση κάθε ομάδας. Για τους μετόχους κριτήριο συνήθως είναι η οικονομική απόδοτικότητα των κεφαλαίων, για τους εργαζομένους το επίπεδο εισοδήματος, η ικανοποίηση κοινωνικών-ψυχολογικών αναγκών, οι συνθήκες εργασίας, κτλ., για τους πελάτες η ποιότητα, οι τιμές και η εξυπηρέτηση, για το κράτος η φορολογική συνέπεια και ο σεβασμός των νόμων κτλ., για την κοινότητα η δημιουργία θέσεων απασχόλησης, η προστασία του περιβάλλοντος κτλ.

Όπως προκύπτει, οι έννοιες της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας συνδέονται άμεσα με την επιβίωση και την επιτυχία των επιχειρήσεων (ή οργανισμών).

Συνδέονται επίσης άμεσα με τη βασική οικονομική αρχή, πράγμα που σημαίνει ότι οι άνθρωποι και οι οργανώσεις επιδιώκουν την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος με τις μικρότερες δυνατές θυσίες (κόστος).

**Άσκηση**

Μια επιχείρηση το Μάρτιο παρήγαγε 12.000 μονάδες προϊόντος χρησιμοποιώντας δέκα εργάτες. Τον Απρίλιο παρήγαγε 9.600 μονάδες προϊόντος με άγνωστο αριθμό εργατών. Τον Απρίλιο η παραγωγικότητα ήταν 1.200. Το αποτέλεσμα του Απριλίου από άποψη παραγωγικότητας ήταν καλύτερο ή χειρότερο;

**Λύση**

$$1)\quad \textbf{Παραγωγικότητα Εργασίας} = \frac{\text{Ποσότητα παραγωγής}}{\text{Αριθμός εργαζομένων}}$$

⇨ Παραγωγικότητα Μαρτίου = 12.000 / 10 = 1.200,
άρα η παραγωγικότητα Μαρτίου ήταν 1.200 μονάδες.

**2)** Τον Απρίλιο η επιχείρηση παρήγαγε λιγότερες μονάδες, δηλαδή 9.600, όμως είχε την ίδια παραγωγικότητα, δηλαδή 1.200 μονάδες, αλλά λιγότερους εργάτες, δηλαδή: 9.600 / x ; = 1.200 ⇨ x = 8
Άρα, η επιχείρηση από άποψη παραγωγικότητας πέτυχε το ίδιο αποτέλεσμα και θα είχε το ίδιο αποτέλεσμα και ως προς τον όγκο παραγωγής, αν χρησιμοποιούσε 2 εργάτες ακόμη.

| | | | **Απρίλιος** | | **Μάρτιος** |
|---|---|---|---|---|---|
| Δηλαδή : | 8 | • | 1.200 = | 9.600 | 10 • 1.200 = 12.000 |
| + | 2 | • | 1.200 = | 2.400 | |
| | 10 | | | 12.000 | |

Αν όμως πετύχαινε την παραγωγή του Απριλίου με τους ίδιους (10) εργάτες, τότε θα είχε χειρότερη παραγωγικότητα, δηλαδή : 9.600 / 10 = 960

**Οικονομική Αποδοτικότητα** είναι η σχέση του οικονομικού αποτελέσματος προς το χρησιμοποιηθέν κεφάλαιο και εκφράζεται με τον παρακάτω τύπο:

$$\textbf{Οικονομική Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Καθαρό κέρδος ή ζημία}}{\text{Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια}}$$

Στην ελληνική γλώσσα ο όρος **αποδοτικότητα** χρησιμοποιείται συνήθως με την έννοια της οικονομικής αποδοτικότητας.

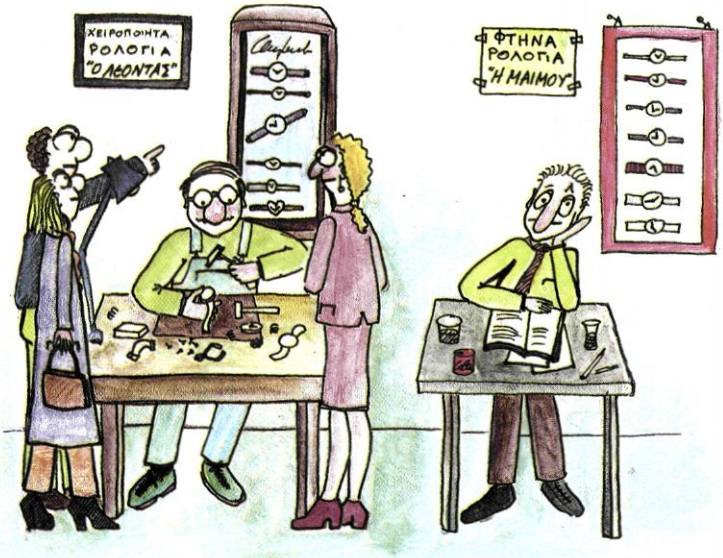
Η αποδοτικότητα μετρά αξίες ή χρηματικά μεγέθη, ενώ η παραγωγικότητα μετρά ποσότητες.

Η έννοια της αποτελεσματικότητας είναι ευρύτερη, γιατί εμπεριέχει την έννοια

της παραγωγικότητας. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η αποτελεσματικότητα εκφράζει τον παλμό επίτευξης των στόχων μιας επιχείρησης. Έτσι, μια επιχείρηση είναι αποτελεσματική, όταν πετυχαίνει τους στόχους της.

**ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ** Μια επιχείρηση, για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, πρέπει ασφαλώς να είναι ανταγωνιστική. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει τα προϊόντα η οι υπηρεσίες της να προτιμώνται από τους καταναλωτές έναντι άλλων ανταγωνιστικών.

Για να συμβεί αυτό, πρέπει η επιχείρηση να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες, των οποίων ο συνδυασμός ποιότητας και τιμής να είναι καλύτερος από αυτόν που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της ή να φαίνεται καλύτερος, λόγω διαφήμισης, επωνυμίας κτλ.




**ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Συνεπώς, η έννοια της ανταγωνιστικότητας εκφράζει αυτήν τη δυνατότητα της επιχείρησης, δηλαδή να προσφέρει καλύτερη ποιότητα και τιμή από τους ανταγωνιστές της.

Εδώ γίνεται βέβαια εμφανές πώς συνδέεται η παραγωγικότητα σ' ένα βαθμό με την ανταγωνιστικότητα.

Αν μια επιχείρηση έχει υψηλή παραγωγικότητα, αυτό σημαίνει ότι θα έχει χαμηλό κόστος που θα της επιτρέπει να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές. Επίσης, αν έχει υψηλή παραγωγικότητα, θα έχει περιθώριο να δαπανήσει χρήματα για την ποιότητα και τη διαφήμιση, ώστε να κάνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της περισσότερο ανταγωνιστικά.

### *1.5.3. Ερωτήσεις*

Βάλτε σε κύκλο τη σωστή απάντηση:

1. Η Παραγωγική λειτουργία:

α) Πρέπει να κάνει συγκεκριμένες ενέργειες που αφορούν στην πραγματοποίηση, παρακολούθηση και καταγραφή όλων των οικονομικών ζητημάτων.

β) Περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες, προκειμένου η επιχείρηση να διαθέσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της στην αγορά.

γ) Αποτελείται από ένα σύνολο ενεργειών, οι οποίες συνδέονται άμεσα με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών.

δ) Προβλέπει όλες τις ενέργειες που σχετίζονται με την οικονομικότερη προμήθεια μηχανημάτων, πρώτων υλών και οποιωνδήποτε άλλων αναλώσιμων υλικών.

2. Στο ειδικό περιβάλλον της επιχείρησης εντάσσονται:

α) Οι Προμήθειες υλικών και υπηρεσιών.

β) Οι καταναλωτές, οι πελάτες, οι εργαζόμενοι.

γ) Οι πιστωτές, χρηματοδότες, μέτοχοι.

δ) Όλα τα παραπάνω.

3. Να σημειώσετε με Σ το σωστό και Λ το λάθος στο τέλος κάθε πρότασης:

1. Λειτουργικός στόχος του σχολείου είναι η μόρφωση των ανθρώπων Σ.. Λ.
2. Οι θεσμικοί στόχοι της επιχείρησης διατυπώνονται στο καταστατικό της Σ. Λ.
3. Η αποδοτικότητα μετρά ποσότητες ενώ η παραγωγικότητα μετρά αξίες ή χρηματικά μεγέθη Σ. Λ.

4. Στο ειδικό περιβάλλον της επιχείρησης εντάσσονται:

α) Οι Προμήθειες υλικών και υπηρεσιών.

β) Οι καταναλωτές, οι πελάτες, οι εργαζόμενοι.

γ) Οι πιστωτές, χρηματοδότες, μέτοχοι.

δ) Όλα τα παραπάνω.

## 1.6. Τύποι Επιχειρήσεων και Οργανισμών

### *1.6.1. Διακρίσεις Οικονομικών Οργανισμών*

Με τον όρο *"Οικονομικοί Οργανισμοί"* εννοούμε κάθε μορφή οργανωμένης δράσης με την οποία συνδυάζονται οι συντελεστές της παραγωγής (Εργασία-Φύση-Κεφάλαιο), με σκοπό την παραγωγή αγαθών (προϊόντων ή υπηρεσιών) που ικανοποιούν ανθρώπινες ανάγκες. Η ποικιλία και η πολυμορφία που τους διακρίνει υπαγορεύει και την κατάταξη τους σε διάφορες κατηγορίες.

Οι διακρίσεις των οικονομικών οργανισμών μπορούν να γίνουν με βάση μια σειρά κριτηρίων, όπως η μορφή ιδιοκτησίας, η νομική μορφή, το μέγεθος, το αντικείμενο απασχόλησης, οι επιδιωκόμενοι σκοποί, κτλ. (σχήμα 1.7) Ακολουθώντας τα κριτήρια αυτά θα προσπαθήσουμε στη συνέχεια να κατατάξουμε τους οικονομικούς οργανισμούς. Αυτό είναι χρήσιμο για την καλύτερη κατανόηση του περιεχομένου, των κύριων χαρακτηριστικών, των διαφορών και ομοιοτήτων τους. Η πρώτη μεγάλη διάκριση των Οικονομικών Οργανισμών μπορεί να γίνει με βάση **τη μορφή της ιδιοκτησίας τους**, δηλαδή σε ποιον ανήκουν. Έτσι λοιπόν διακρίνονται σε ιδιωτικούς, δημόσιους, δημοτικούς- κοινοτικούς και μικτούς.

**Α. Ιδιωτικοί Οργανισμοί**

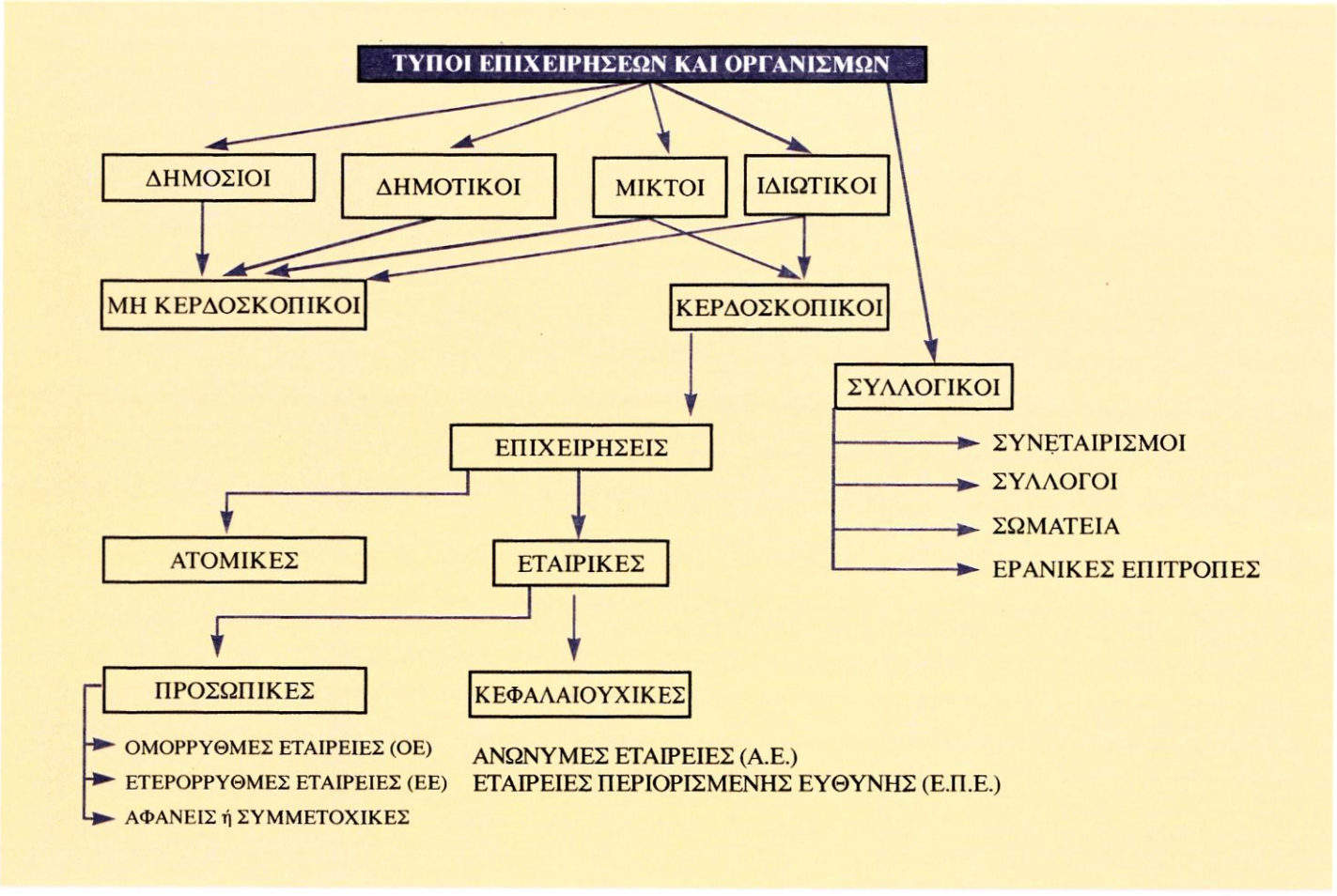
Είναι οι οικονομικές μονάδες στις οποίες ιδιοκτήτες είναι ιδιώτες, φυσικά πρόσωπα ή νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.). Λειτουργούν με βάση τις αρχές του ιδιωτικού δικαίου και ιδιαίτερες νομικές συμφωνίες. Χαρακτηριστικό τους είναι η μεγάλη διαχειριστική ευελιξία και η ανεξαρτησία, φυσικά κάτω από την προυπόθεση ότι δρουν μέσα στο πλαίσιο των νόμων. Αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρησιακών οικονομικών μονάδων στο σύστημα της οικονομίας της αγοράς. Επιδιώκουν με την παραγωγή προϊόντων - υπηρεσιών την πραγματοποίηση κέρδους, σύμφωνα με τη βασική οικονομική αρχή, δηλαδή *"Ελάχιστο Κόστος - Μέγιστος Κέρδος"*.

***Ι. Διάκριση με βάση τη νομική τους μορφή***

Σύμφωνα με το φορέα και τη νομική τους μορφή, οι επιχειρήσεις, κυρίως κερδοσκοπικού χαρακτήρα, διακρίνονται σε ατομικές, εταιρικές και συλλογικές.

**α) Ατομικές επιχειρήσεις**

Είναι ή πιο παλιά και πιο απλή μορφή επιχείρησης. Ιδρύεται και διοικείται από ένα άτομο, το οποίο ως ιδιοκτήτης και διοικητής έχει την ευθύνη όλων των αποφά-




*Σχήμα 1.7*
*Τύποι Επιχειρήσεων και Οργανισμών*

σεων και των συνεπειών τους. Η ατομική επιχείρηση χαρακτηρίζεται από μεγάλη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές της αγοράς, ενώ συνδέεται στενά με το πρόσωπο του ιδιοκτήτη της. Από τη σχέση αυτή εξαρτώνται σοβαρά θέματά της, όπως η πιστοληπτική της ικανότητα και η ίδια η ζωής της. Δεν απαιτείται ελάχιστο κεφάλαιο για την ίδρυσή της και είναι κατά κανόνα μικρή και οικογενειακή. Οι ατομικές επιχειρήσεις, μπορεί να πει κανείς, αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας.

**β) Εταιρικές επιχειρήσεις**

Είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας δυο ή περισσότερων ατόμων ή φορέων, με σκοπό το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Εμφανίζονται σε πολλές μορφές, όπως Ο.Ε, Ε.Ε., Α.Ε κτλ. και έχουν πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις ατομικές, για παράδειγμα, ευκολότερη συγκέντρωση κεφαλαίων, μεγαλύτερη πιστοληπτική ικανότητα, ορθότητα αποφάσεων λόγω του συλλογικού χαρακτήρα κτλ. Βεβαίως υπάρχουν και μειονεκτήματα, όπως, για παράδειγμα, η βραδύτητα στη λήψη αποφάσεων, η δυσκολία προσαρμογής στις αλλαγές της αγοράς, λόγω της πολυπλοκότητας της παραγωγής της κτλ. Διακρίνονται κυρίως σε: 1) Προσωπικές ( Ο.Ε, Ε.Ε, Αφανείς) 2) Κεφαλαιουχικές - Απρόσωπες (Α.Ε., Ε.Π.Ε.).

**1. Προσωπικές Εταιρείες**

Χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτών των επιχειρήσεων είναι ότι στηρίζονται κυρίως στην προσωπικότητα των εταίρων, οι οποίοι δεν εισφέρουν μόνο κεφάλαιο, αλλά και την προσωπική τους εργασία, την εμπειρία και τις γνώσεις τους.

**Ομόρρυθμη Εταιρεία (Ο.Ε.)**

Την ιδρύουν τουλάχιστον δύο εταίροι εισφέροντας όσο κεφάλαιο τους χρειάζεται ή όσο διαθέτουν, χωρίς να δεσμεύονται για συγκεκριμένο ποσό από το νόμο. Οι λεπτομέρειες της συνεργασίας τους αναφέρονται στο συμβολαιογραφικό έγγραφο, που λέγεται **καταστατικό**. Το καταστατικό, με τη δημοσίευση του οποίου τυπικά ιδρύεται η Ο.Ε., αναφέρει τους όρους συνεργασίας, δηλ. τι κεφάλαιο εισέφεραν οι εταίροι, πως θα μοιράζονται τα κέρδη, ποιο θα είναι το αντικείμενο της Ο.Ε., η επωνυμία της, η έδρα της, η διάρκεια συνεργασίας κτλ.

Χαρακτηριστικό γνώρισμά της Ο.Ε., που τη διαφοροποιεί μάλιστα από τις άλλες προσωπικές εταιρείες, είναι η ευθύνη των εταίρων, που είναι ίδια για όλους. Καθένας ευθύνεται με όλη του την περιουσία και για το σύνολο των υποχρεώσεων της εταιρείας, όποιο και αν είναι το ύψος της συμμετοχής του στο κεφάλαιο. Στη διοίκηση συμμετέχουν ισότιμα όλοι οι εταίροι, ενώ η πιστοληπτική ικανότητα της, λόγω του τρόπου κατανομής της ευθύνης, είναι αρκετά υψηλή.

**Ετερόρρυθμη Εταιρεία (Ε.Ε.)**

Και σ' αυτή τη μορφή απαιτείται η συμμετοχή δύο τουλάχιστον εταίρων, από τους οποίους ο ένας ομόρρυθμος, με απεριόριστη ευθύνη. Ακόμη απαιτείται η δημοσίευση του καταστατικού με όλα τα στοιχεία της συνεργασίας (εταίροι, επωνυμία, αντικείμενο, έδρα, διάρκεια συνεργασίας κτλ.). Η ευθύνη των εταίρων είναι το σημείο που τη διαφοροποιεί από την Ο.Ε. Στην Ε.Ε. απεριόριστη ευθύνη και συμμετοχή στη διαχείρισή της έχουν μόνον οι ομόρρυθμοι εταίροι, ενώ οι ετερόρρυθμοι ευθύνονται μόνο στο ποσοστό της συμμετοχής τους στο κεφάλαιο.

**Αφανής ή Συμμετοχική Εταιρεία**

Αυτή είναι ουσιαστικά μία συμφωνία συνεργασίας δύο ή περισσότερων ανθρώπων χωρίς νομική υπόσταση και καλύπτει βασικά την αδυναμία των ατόμων αυτών να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά. Ένας απ' αυτούς είναι εμφανής και διαχειρίζεται την εταιρεία.

**2. Κεφαλαιουχικές Εταιρείες - Απρόσωπες**

Στις εταιρείες αυτές κυριαρχεί κυρίως το κεφάλαιο που εισφέρουν οι Εταίροι ή οι Μέτοχοι και όχι τα πρόσωπα. Έχουν τα χαρακτηριστικά των μεγάλων Εταιρικών Επιχειρήσεων και η ίδρυσή τους αντιμετωπίζεται ευνοϊκά από το κράτος.

**Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)**

Η Ανώνυμη Εταιρεία ιδρύεται με τη συμμετοχή τουλάχιστον δύο ατόμων και σύμφωνα με το νόμο απαιτείται ένα ελάχιστο κεφάλαιο. Απαιτείται πολύπλοκη νομική και διαχειριστική διαδικασία για την ίδρυσή της, κάτι όμως που της δίνει τη φερεγγυότητα του κεφαλαιουχικού θεσμού και την ισχυροποιεί στη συνείδηση των μετόχων και του κοινού γενικά. Το κεφάλαιο της Α.Ε. μοιράζεται σε ίσα μερίδια, που λέγονται μετοχές. Η ευθύνη κάθε εταίρου είναι ανάλογη προς το ποσοστό συμμετοχής του στο κεφάλαιο, όπως φαίνεται από τον αριθμό των μετοχών που κατέχει. Η διαίρεση του κεφαλαίου σε μετοχές δίνει τη δυνατότητα συγκέντρωσης μεγάλων κεφαλαίων και γι' αυτό οι Α.Ε. είναι μεγάλες οικονομικές μονάδες.

Η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων, η εύκολη συγκέντρωση κεφαλαίων, η εύκολη μεταβίβαση των μετοχών και ο τρόπος διοίκησης της Α.Ε. από συλλογικά εκλεγμένο διοικητικό συμβούλιο, αλλά και με συμμετοχή μη μετόχων, είναι τα βασικά της πλεονεκτήματα. Έχει μεγάλη πιστοληπτική ικανότητα και εξασφαλίζει πρόσθετα κεφάλαια με δανεισμό ή με έκδοση ομολόγων. Η έλλειψη όμως ευελιξίας στη λήψη των αποφάσεων, χαρακτηριστικό των μεγάλων επιχειρήσεων, όπως και η υπερεξούσια των μεγαλομετόχων, που ευνοείται από την απροθυμία των υπολοίπων να συμμετάσχουν στις καταστατικές διαδικασίες (συνελεύσεις, κτλ.) και στη διοίκηση της Α.Ε., είναι τα βασικά της μειονεκτήματα. Με προϋποθέσεις που πιστοποιούν κυρίως την οικονομική τους ευρωστία πολλές ΑΕ έχουν εισαχθεί στο

χρηματιστήριο . Σ' ό,τι αφορά τα κέρδη των μετόχων, αυτά προέρχονται τόσο από τα κέρδη της ΑΕ (μέρισμα ) όσο και από την αύξηση της χρηματιστηριακής τιμής των μετοχών της, εφόσον η πορεία της είναι κερδοφόρα, κτλ.

**Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)**

Η εταιρεία αυτή ιδρύεται με χαμηλό ελάχιστο κεφάλαιο και διαδικασίες απλούστερες από αυτές της Α.Ε. Το κεφάλαιο της διαιρείται σε ίσα μερίδια, στα οποία δεν ενσωματώνεται η ιδιότητα του μετόχου. Τα μερίδια μεταβιβάζονται με συμβολαιογραφική πράξη και όχι άτυπα, όπως οι μετοχές. Συνδυάζει πλεονεκτήματα της Α.Ε. (π.χ. περιορισμένη ευθύνη μετόχων) και των μικρών επιχειρήσεων (π.χ. ευελιξία, προσαρμοστικότητα κτλ.). Στο καταστατικό της προβλέπεται ο τρόπος διοίκησης και λήψης αποφάσεων, ενώ στη διαχείρισή της συμμετέχουν και μη μεριδιούχοι.

**Β. Συλλογικές Εταιρείες**

**Συνεταιρισμοί**

Στην κατηγορία αυτή, εκτός από τους συνεταιρισμούς, συγκαταλέγονται και άλλες συλλογικές οργανώσεις (π.χ. σωματεία) ως επί το πλείστον αδύναμων οικονομικά και κοινωνικά επαγγελμάτων, ιδιαίτερα του πρωτογενή τομέα παραγωγής. Σκοπός τους είναι η προαγωγή των συμφερόντων των μελών τους, η βελτίωση του πνευματικού και πολιτιστικού τους επιπέδου, ενώ πάντα εξέφραζαν το πνεύμα και τη δύναμη του συνεργατισμού. Για τη σύστασή τους απαιτείται η συμμετοχή 7 μελών, ενώ ό,τι έχει σχέση με τη διοίκησή τους, τη διαχείρισή τους, την εκλογή διοικητικών οργάνων κτλ. συμπεριλαμβάνεται στο καταστατικό τους.

Έργο του διοικητικού συμβουλίου είναι να κάνει τις ενέργειες που απαιτούνται (διαπραγματεύσεις κτλ.), προκειμένου οι συνεταιρισμοί να πετύχουν, π.χ. καλύτερες τιμές για τα προϊόντα των μελών τους, ή χαμηλές τιμές για την προμήθεια παραγωγικών πόρων (μηχανήματα, λιπάσματα) και καταναλωτικών αγαθών για τα μέλη τους .Οι συνεταιρισμοί, δηλ., μπορεί να είναι προμηθευτικοί, καταναλωτικοί, οικοδομικοί κτλ.

Το συνεταιριστικό κίνημα στη χώρα μας είναι πολύ παλιό και έχει μεγάλη ιστορία. Είναι γνωστός άλλωστε από την ιστορία ο συνεταιρισμός των Αμπελακίων (1780-1830) με τα περίφημα κόκκινα νήματα και την πλούσια πολιτιστική του δράση.

***ΙΙ) Διάκριση σύμφωνα με το μέγεθος***

Κριτήρια με τα οποία καθορίζεται το μέγεθος μίας επιχείρησης χρησιμοποιήθηκαν κατά καιρούς πολλά. *Ο αριθμός των εργαζομένων, οι συνολικές πωλήσεις των επιχειρήσεων, η αξία εξοπλισμού τους κτλ.*, είναι τα επικρατέστερα. Ο αριθμός των εργαζομένων ήταν για μακρύ χρόνο το πλέον έγκυρο, όμως με τον αυτοματισμό της παραγω-

γής έχασε την εγκυρότητά του και χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλα κριτήρια, όπως τη χρησιμοποιούμενη υποδύναμη (βιομηχανία), την έκταση γης (γεωργία) κτλ. Σύμφωνα με τον αριθμό των εργαζομένων, ιδιαίτερα στο δευτερογενή τομέα (μεταποίηση), οι οικονομικές μονάδες διακρίνονται σε: **1) Οικοτεχνίες** (1-4 εργαζόμενοι), **2) Βιοτεχνίες** (5-49 εργαζόμενοι), **3) Βιομηχανίες** (50 και πάνω). Όσες επιχειρήσεις δεν ξεπερνούν τους 50 εργαζόμενους στην Ελλάδα χαρακτηρίζονται μικρομεσαίες, ενώ κάτι ανάλογο στην Ευρωπαϊκή Ένωση απαιτεί 200 απασχολούμενους. Ένα άλλο σημαντικό κριτήριο είναι το ύψος των πωλήσεων των επιχειρήσεων. Οι πωλήσεις καθορίζουν τα έσοδα των επιχειρήσεων, τα χρηματικά τους διαθέσιμα, τη ρευστότητά τους, στοιχεία που τους δίνουν δυνατότητα εκμετάλλευσης ευκαιριών, ανανέωσης του εξοπλισμού και καθιέρωσης τους στην αγορά.

***III) Διάκριση σύμφωνα με το αντικείμενο απασχόλησης***

Σύμφωνα με αυτό το κριτήριο, έχουμε επιχειρήσεις Πρωτογενούς, Δευτερογενούς και Τριτογενούς Παραγωγής. Πολλές φορές έχουμε επιχειρήσεις που καλύπτουν δύο αντικείμενα δράσης και ανήκουν σε δύο διαφορετικούς τομείς ή και περισσότερους. Αυτή η διάκριση των επιχειρήσεων βοηθάει στη συγκέντρωση στοιχείων και στην ορθολογική κατανομή πόρων και δραστηριοτήτων της οικονομίας.

## 1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΤΟΜΕΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παραγωγή, συγκέντρωση και διάθεση των αγαθών που υπάρχουν στη φύση (έδαφος-υπέδαφος), όπως οι:

**1.** Γεωργικές Επιχειρήσεις.
**2.** Κτηνοτροφικές Επιχειρήσεις.
**3.** Αλιευτικές Επιχειρήσεις.
**4.** Δασοκομικές Επιχειρήσεις.
**5.** Μεταλλευτικές Επιχειρήσεις.
**6.** Διάφορες (Μελισσοκομικές κτλ.) Επιχειρήσεις.

## 2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΟΥΣ ΤΟΜΕΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Στη δευτερογενή παραγωγή περιλαμβάνονται οι μεταποιητικές επιχειρήσεις (βιομηχανίες-βιοτεχνίες). Είναι οι μονάδες που παίρνουν τα προϊόντα του πρωτογενή τομέα (πρώτες ύλες κτλ.), τα επεξεργάζονται περαιτέρω ή τα μετατρέπουν σε άλλα προϊόντα. Από την επεξεργασία αυτή προκύπτουν προϊόντα ενδιάμεσου παραγωγικού σταδίου (βιομηχανικά προϊόντα) ή και έτοιμα προς χρήση από τον τελικό καταναλωτή. Στη δευτερογενή παραγωγή ανήκουν μονάδες παραγωγής, όπως τροφίμων, καπνού, επίπλων, χημικών, ηλεκτρικών συσκευών, κτλ.

## 3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΡΙΤΟΓΕΝΟΥΣ ΤΟΜΕΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Ο τομέας αυτός περιλαμβάνει επιχειρήσεις και υπηρεσίες που έχουν αντικείμενο την παραγωγή και παροχή παντός είδους υπηρεσιών τόσο στο καταναλωτικό κοινό όσο και στις επιχειρήσεις των άλλων τομέων. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι δημόσιες ή ιδιωτικές και διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

1) Εμπορικές επιχειρήσεις(λιανικού -χονδρικού εμπορίου, εισαγωγών - εξαγωγών κτλ.)
2) Επιχειρήσεις Μεταφορών - Επικοινωνιών - Συγκοινωνιών.
3) Επιχειρήσεις Τραπεζικών και Ασφαλιστικών υπηρεσιών.
4) Επιχειρήσεις παροχής Υπηρεσιών Υγείας, Εκπαίδευσης.
5) Επιχειρήσεις Θεάματος, Τουρισμού, Οργάνωσης και Νομικής στήριξης Επιχειρήσεων κτλ.

### ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Με κριτήριο τη γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων τους θα μπορούσε να προκύψει μια ακόμη κατηγορία επιχειρήσεων, οι πολυεθνικές. Οι πολυεθνικές είναι μεγάλες επιχειρήσεις και εδρεύουν συνήθως στις αναπτυγμένες οικονομικά χώρες από όπου και προέρχονται. Αυτό βεβαίως δεν αποκλείει την ανάπτυξη και σε μικρές χώρες. Η χώρα μας διαθέτει τέτοιες επιχειρήσεις, π.χ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ Α.Ε., ΙΝΤΡΑΚΟΜ κτλ.

Οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια και εφαρμόζουν υψηλή τεχνολογία, ώστε να πετυχαίνουν οικονομίες κλίμακας (Μαζική Παραγωγή με Χαμηλό Κόστος). Έχουν καθοριστικό ρόλο στις οικονομίες των χωρών που εγκαθίστανται, αλλά και στην παγκόσμια οικονομία, γιατί ελέγχουν σημαντικές πλουτοπαραγωγικές πηγές σ' όλον τον κόσμο. Διοικούνται από επίλεκτα διοικητικά στελέχη και λειτουργούν σύμφωνα με τους κανόνες του σύγχρονου Management.

Αξιοποιούν κατά τον πλέον αποδοτικό τρόπο τους παραγωγικούς συντελεστές (Εργασία -Κεφάλαιο-Πρώτες Ύλες) των χωρών στις οποίες εγκαθίστανται, ενώ εισάγουν σ' αυτές τεχνογνωσία, τεχνολογία και κυρίως θέσεις απασχόλησης.

Οι πολυεθνικές έχουν γίνει κατά καιρούς αντικείμενο κριτικής, για το λόγο ότι μπορούν και αποκτούν μονοπωλιακή θέση στις χώρες που δραστηριοποιούνται. Αυτό το πετυχαίνουν, επειδή έχουν τη δυνατότητα να επικρατούν στην αγορά και να απορροφούν σε χαμηλές τιμές τις πρώτες ύλες των χωρών αυτών. Εντούτοις πολλές χώρες υπανάπτυκτες οικονομικά, αλλά και αναπτυσσόμενες παρέχουν κίνητρα για την προσέλκυση πολυεθνικών, γιά να επωφεληθούν από τα αναμφισβήτητα πλεονεκτήματα που συνεπάγεται η εγκατάστασή τους στον τόπο τους.

**Γ. Δημόσιοι Οργανισμοί**

Είναι οι Δημόσιες οικονομικές μονάδες στις οποίες ιδιοκτήτης είναι το Δημόσιο. Τέτοιες είναι τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) ή οι δημόσιες επιχειρήσεις, που λειτουργούν κυρίως με τους κανόνες του ιδιωτικού δικαίου (π.χ Δ.Ε.Η., Ο.Τ.Ε., Ε.Τ. κ.ά.). Οι μονάδες αυτές βασικά αποσκοπούν στην παραγωγή αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών για την κάλυψη **συλλογικών αναγκών**, δηλαδή την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου σε θέματα ασφάλειας υγείας, παιδείας, δικαιοσύνης μεταφορών κτλ.

**Δ. Δημοτικοί Οργανισμοί**

Είναι οικονομικές μονάδες που ιδρύονται με πρωτοβουλία των δήμων ή κοινοτήτων, συνήθως για την εξυπηρέτηση τοπικών αναγκών, και έχουν τη μορφή Ν.Π.Ι.Δ.

**Ε. Μικτοί Οργανισμοί**

Αυτοί είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας του δημοσίου και ιδιωτών και έχουν στόχο την παραγωγή και διανομή ως επί το πλείστον υπηρεσιών. Μπορεί να είναι ***κερδοσκοπικοί***, όπως, για παράδειγμα, Εθνική Τράπεζα, όπου τα κέρδη μοιράζονται στους μετόχους, δηλαδή κράτος και ιδιώτες, ανάλογα με τη συμμετοχή τους στο κεφάλαιο του Οργανισμού. Μπορεί όμως να είναι και ***μη κερδοσκοπικοί***, όταν καλύπτουν τις κοινωνικές ανάγκες, όπως για παράδειγμα, η Εταιρεία Σπαστικών, το Χωριό S.O.S., η Κοινότητα "Ιθάκη", κτλ. Οι υπηρεσίες τους στην περίπτωση αυτή προσφέρονται δωρεάν και σε λίγες περιπτώσεις επιβαρύνουν τους χρήστες.

## 1.6.2. Ερωτήσεις - Ασκήσεις

### Ασκήσεις

1. Βρείτε μια επιχείρηση (μικρή ή μεγάλη) που γνωρίζετε καλά ή μπορείτε να την επισκεφτείτε ή να συζητήσετε με κάποιο που να τη γνωρίζει καλά ή να πάρετε το εταιρικό της έντυπο. Περιγράψτε τα κύρια στοιχεία της, όπως το όνομά της, τη νομική της μορφή, τα προϊόντα της, τις λειτουργίες της, τις προμήθειές της, τον κύριο εξοπλισμό της, τα κεφάλαιά της, τους ανθρώπινους πόρους της, τα κύρια στοιχεία και τις σχέσεις με το περιβάλλον της.
2. Εξηγήστε γιατί ένα δημόσιο νοσοκομείο δεν είναι επιχείρηση, ενώ ένα ιδιωτικό είναι.
3. Εξηγήστε γιατί το σχολείο αποτελεί μια οικονομική μονάδα και περιγράψτε την παραγωγική του λειτουργία. Επίσης βρείτε τους δείκτες της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του σχολείου σας.
4. Σκεφτείτε επιχειρήσεις τις οποίες θα μπορούσε να δημιουργήσει ο σύλλογος γονέων του σχολείου σας ή ο σύλλογος των μαθητών, με σκοπό να αποκτήσουν έσοδα για την υποστήριξη του σχολείου.

### Ερωτήσεις

1. Ποια είναι η έννοια της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας, της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας;
2. Ποιες είναι οι λειτουργίες της επιχείρησης, ποιες θεωρείτε πιο σημαντικές και γιατί;
3. Γιατί η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζεται στο περιβάλλον;
4. Να βάλετε σε κύκλο τη σωστή απάντηση:

I. Η Εθνική Τράπεζα σήμερα είναι:
α) Μικτός Οικονομικός Οργανισμός
β) Δημόσιος Οικονομικός Οργανισμός
γ) Ιδιωτικός Οικονομικός Οργανισμός
δ) Τίποτε από τα παραπάνω.

II. Στις Ομμόρυθμες Εταιρείες:
α) Ευθύνονται απεριόριστα όλοι οι εταίροι
β) Δεν ευθύνεται κανένας εταίρος.
γ) Ευθύνονται μόνον όσοι από τους εταίρους έχουν εισφέρει περισσότερα κεφάλαια.
δ) Κάποιοι από τους εταίρους δεν παίρνουν εύκολα κέρδη.

III. Οι μέτοχοι στις Α.Ε.:
α) Δεν έχουν καθόλου ευθύνη.
β) Έχουν απεριόριστη ευθύνη.
γ) Έχουν περιορισμένη ευθύνη.
δ) Όταν αποχωρήσουν από την επιχείρηση, η Α.Ε. σταματάει τις εργασίες της.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

# Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ
# Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## 2.1. Εισαγωγικές έννοιες

Από τότε που οι άνθρωποι αναγκάστηκαν να σχηματίζουν ομάδες για να επιτύχουν στόχους, τους οποίους δεν μπορούσαν να επιτύχουν ως άτομα, εμφανίστηκε επιτακτική η ανάγκη της διοίκησης, ώστε να εξασφαλιστεί ο συντονισμός των ατομικών προσπαθειών. Η σημασία της διοίκησης αναγνωρίζεται από την αρχαιότητα με αναφορές που υπάρχουν τόσο σε αιγυπτιακούς παπύρους του 1300 π.χ. όσο και σε αντίστοιχες της αρχαίας Κίνας. Στην αρχαία Ελλάδα, αν και δεν υπάρχουν σαφείς αναφορές και πληροφορίες σχετικά με την εφαρμοζόμενη διοίκηση, στην Αθηναϊκή Δημοκρατία τα συμβούλια, τα λαϊκά δικαστήρια και το συμβούλιο των στρατηγών υποδηλώνουν την ουσιαστική ύπαρξη και την αποτελεσματική εφαρμογή της διοικητικής λειτουργίας. Ο Σωκράτης αναφέρει τη Διοίκηση ως μια ξεχωριστή επιδεξιότητα, η οποία διαφέρει από την τεχνική γνώση και εμπειρία.

Στο σύγχρονο κόσμο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κυριαρχούν στην κοινωνική και οικονομική ζωή. Συνεπώς, η οργάνωση και η διοίκησή τους αποτέλεσε αντικείμενο συστηματικής μελέτης και έρευνας. Έτσι, δημιουργήθηκε ο ευρύς επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, που ασχολείται με τη μελέτη, την περιγραφή και την εξήγηση των φαινομένων που συνδέονται με το σύνολο της επιχείρησης (ή οργανισμού), με τις επιμέρους λειτουργίες της, τα μέρη της, καθώς και με τις σχέσεις της με το περιβάλλον. **Τα επιμέρους επιστημονικά πεδία της Διοίκησης των επιχειρήσεων είναι:**

- **Η Οργάνωση και Διοίκηση (Management)**
- **Το Marketing και η Διοίκηση Πωλήσεων**
- **Η Διοίκηση Παραγωγής**
- **Η Χρηματοοικονομική Διοίκηση και η Λογιστική**
- **Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**
- **Η Διαχείριση Πληροφοριών**

Η επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων, επειδή τα φαινόμενα που μελετά είναι πολυδιάστατα, έχει σχέση άμεση ή έμμεση με αρκετές άλλες επιστήμες, όπως την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, την οικονομική επιστήμη, τα μαθηματικά, κτλ..

## 2.2 Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ -Management)

### *2.2.1. Βασικές έννοιες*

Έχει παρατηρηθεί ότι δεν υπάρχει σαφής αντίληψη της σημασίας του όρου "διοίκηση ή management επιχειρήσεων", ακόμη κι από άτομα που ασκούν κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα. Για παράδειγμα ο ιδιοκτήτης ενός καταστήματος λιανικής που απασχολεί δύο εργαζόμενους έχει πιο απλή αντίληψη για το μάνατζμεντ απ' ό,τι ο δ/ντής μιας επιχείρησης που απασχολεί εκατοντάδες εργαζόμενους.

Φαίνεται ότι ο προσδιορισμός της έννοιας του όρου εξαρτάται από το **παρελθόν, την πείρα** και **την ευρύτητα** των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ανθρώπων. Έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για το management , όπως, για παράδειγμα ότι είναι:

- Ένα σύστημα ενεργειών με τις οποίες επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους.
- Η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελέσματα ή στόχοι μέσω άλλων ανθρώπων.

Ο ορισμός όμως που, κατά τη γνώμη μας, συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας αυτής είναι ο παρακάτω, που θεωρεί, ορίζει **ως μάνατζμεντ τη διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing), και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους.**

Γίνεται λοιπόν σαφές ότι η έννοια του management (οργάνωσης και διοίκησης) συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης (ή του Οργανισμού). Στην πραγματικότητα αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών παραγωγής) που διαθέτει μια επιχείρηση (οργανισμός) και την επίτευξη των στόχων. Η συμβολή του management στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης γίνεται πλήρως κατανοητή, αν σκεφτεί κανείς τα αποτελέσματα που θα υπήρχαν, για παράδειγμα, σε ένα Νοσοκομείο ή στην Αστυνομία, αν δεν υπήρχε κανένας προγραμματισμός, καμιά οργάνωση, κανένας έλεγχος και κακή διοίκηση των ανθρώπων.

---

*1. Στην ελληνική γλώσσα το managment έχει μεταφραστεί με αρκετούς τρόπους. Επικρατέστεροι όροι φαίνεται να είναι οι "οργάνωση και διοίκηση", "διοικητική", "διοίκηση". Κανείς όμως από αυτούς δεν εκφράζει με ακρίβεια την έννοια του όρου. Γι' αυτό πλέον χρησιμοποιείται η αγγλική λέξη "management".*

### *2.2.2 Ιστορική εξέλιξη του μάνατζμεντ.*

Το μάνατζμεντ ως λειτουργία παρατηρείται από την αρχαιότητα, όμως η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας. **Ο Fraderich Taylor** (1856 - 1915) υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Με το σύγγραμμά του "Αρχές Επιστημονικού management", που δημοσιεύθηκε το 1910 στις ΗΠΑ, αναδεικνύεται ο πατέρας της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών, αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Παράλληλα, υποστήριζε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα ανθρώπινη εργασία. Επίσης, ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να σταματήσουν να θεωρούν ότι η διανομή κερδών ήταν το κυρίαρχο πρόβλημα και έπρεπε να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας.

**Ο Henri Fayol** (1841 - 1925), Γάλλος μηχανικός, θεωρείται μετά τον Taylor ο πατέρας της "Θεωρίας της Διοίκησης" και στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Ως προς τις αρχές του management έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι διάφορες και ποικίλες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρησιακές λειτουργίες. Αυτές είναι: Η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και η λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσθέτει και τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης των ανθρώπων, συντονισμού και ελέγχου. Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, αποτελούν και σήμερα με μικρές παραλλαγές σημαντικό τμήμα της θεωρίας του μανατζμεντ.

**Ο Max Weber** (1964 - 1920) ήταν ένας άλλος εκπρόσωπος της κλασσικής θεωρίας. Ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της διοίκησης. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία, η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την

εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

**Ο Gantt** συνεργάτης του Taylor, εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής εργατών και στην ανάπτυξη συστημάτων, κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών. Υποστήριξε και αυτός την ανάγκη για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Τόνισε επίσης τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα. Ανάπτυξε γραφικές μεθόδους απεικόνισης σχεδίων, με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο, και έδωσε έμφαση στη σημασία του χρόνου και του κόστους για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας.

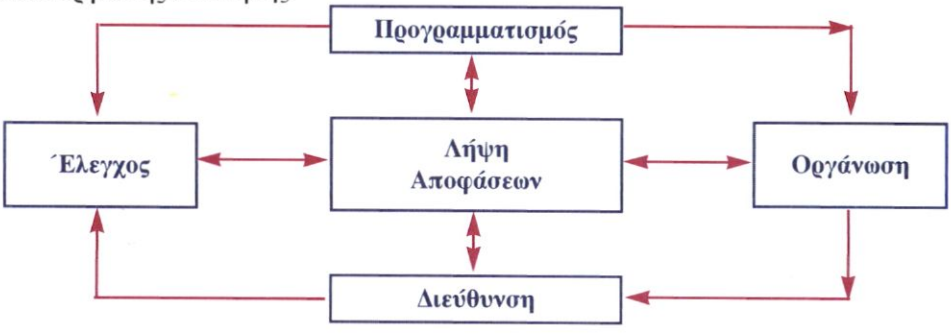
Το 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίες του Taylor και των οπαδών του. Οι κατηγορίες εστιάζονταν στο γεγονός ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ μεταχειριζόταν τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανής, απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριξαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζόμενους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε **κίνημα ανθρώπινων σχέσεων** και οι κυριότεροι εκπρόσωποί της ήταν οι Elton Mayo και F. Roethlisberger. Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδα εργασίας και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση βοηθούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας και μάλιστα ανεξάρτητα από τη βελτίωση ή τη χειροτέρευση των συνθηκών εργασίας.

Σήμερα, οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του management και των οργανώσεων (οικονομική, επιχειρηματική, πληροφορική, ποσοτική, ψυχολογική, κοινωνική, πολιτική, κτλ.) αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο από άλλες επιστήμες, όπως τα μαθηματικά, την οικονομία, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την ψυχολογία, κτλ. και οριοθετούν επιμέρους κλάδους ή επιστημονικές προσεγγίσεις της ευρύτερης επιστήμης του μάνατζμεντ.

### *2.2.3 Λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης - Management*

Η διοίκηση, όπως προαναφέρθηκε, έχει οριστεί και ως διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών, **προγραμματισμού ή σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου.** Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης, οι οποίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μια επιχείρηση, αλληλοε-

πηρεάζονται και είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν από έναν παρατηρητή, που βρίσκεται έξω απ' αυτή. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού. Βασική επίσης λειτουργία της Διοίκησης των Επιχειρήσεων είναι και η **λήψη αποφάσεων** στην επιχείρηση (ή στον οργανισμό) (σχήμα 2.1), η οποία εμπλέκεται σε όλες τις άλλες και γι' αυτό συνήθως δεν αναφέρεται ως ξεχωριστή λειτουργία της Διοίκησης.




**Σχήμα 2.1**
**Διαδικασία αποτελεσματικής διοίκησης**

**Παράδειγμα:**

Σ' ένα κατάστημα το στέλεχος πρώτης γραμμής σχεδιάζει το πρόγραμμα, οργανώνει τους πόρους και μοιράζει τις θέσεις εργασίας στο προσωπικό, διευθύνει (ενεργοποιεί) τη διαδικασία δίνοντας εντολές και οδηγίες και τέλος ελέγχει τα αποτελέσματα. Σ' ένα σχολείο το αρμόδιο στέλεχος σχεδιάζει το πρόγραμμα λειτουργίας, οργανώνει τους πόρους που διαθέτει και κατανέμει αρμοδιότητες, διευθύνει την όλη διαδικασία και τέλος ελέγχει το αποτέλεσμα. Αντίστοιχες δραστηριότητες αναπτύσσονται σε διάφορες επιχειρήσεις (ή οργανισμούς), όπως ένα πολιτικό κόμμα, μια τράπεζα, κτλ.

Οι λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης αναλύονται στις επόμενες σελίδες. Είναι όμως χρήσιμο να δοθούν εδώ οι σύντομοι ορισμοί τους.

- **Ο Προγραμματισμός**

Είναι η διαδικασία ή το σύστημα των ενεργειών με τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Αναφέρεται, δηλαδή, στο "τι" θα γίνει, "γιατί", "με ποια μέσα", "πότε" θα γίνει και "ποιος" θα το κάνει. Είναι "η σκέψη πριν τη δράση", η σχεδίαση για το "τι", "ποιος" και "γιατί" θα πραγματοποιηθεί μια ενέργεια, ποια μέσα θα χρησιμο-

ποιηθούν και τελικά ποιες θα είναι οι οικονομικές επιπτώσεις στην επιχείρηση (ή σε οποιονδήποτε άλλο οργανισμό). Ο προγραμματισμός, επομένως, περιλαμβάνει:

1. τον καθορισμό στόχων,
2. τη διαμόρφωση των στρατηγικών και πολιτικών,
3. τα λειτουργικά προγράμματα δράσης.

**• Η Οργάνωση**

Είναι ο συνδυασμός των δομών (θέσεων εργασίας, τμημάτων, σχέσεων εξουσίας, ιεραρχικών επιπέδων), των διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση (ή στον οργανισμό). Με τη λειτουργία αυτή γίνεται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή μιας δράσης, τη λήψη μιας απόφασης, τα είδη διαδικασιών και κανόνων, σύμφωνα με τα οποία επιλύονται τα προβλήματα σε έναν οργανισμό, όπως η επιχείρηση, το σχολείο κτλ. Επομένως, **η οργάνωση** είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ταξινομείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται στα κατάλληλα στελέχη, στα οποία αναθέτονται παράλληλα οι σχετικές ευθύνες και διαθέτονται οι κατάλληλοι πόροι. Η λειτουργία αυτή καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ενός "οργανισμού" με συγκεκριμένη δομή και λειτουργική διάρθρωση. Η επιχείρηση αποτελεί μία μορφή τέτοιου οργανισμού που ασχολείται με παραγωγικές δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη κέρδους. Επομένως, η οργάνωση εκφράζεται συνήθως με:

α. *Οργανόγραμμα,* το οποίο παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση, δηλ. μια σχηματική απεικόνιση σε διάγραμμα διευθύνσεων, τμημάτων κτλ. που υπάρχουν σε μια επιχείρηση.

β. *Καταμερισμό* των εργασιών.

γ. *Εκχώρηση εξουσίας* σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης.

δ. *Τμηματοποίηση* των λειτουργιών ή με άλλη μορφή τμηματοποίησης.

**• Η Διεύθυνση**

Η διεύθυνση αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι, δηλαδή, η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια. Η λειτουργία της διεύθυνσης ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης οδηγιών και εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης.

Αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης. Πολλά προβλήματα μέσα στην επιχείρηση δημιουργούνται από έλλειψη επικοινωνίας. Η συνεχής πληροφόρηση που απαιτείται σήμερα για την εκτέλεση των βασικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης καθιστά την επικοινωνία απαραίτητο εργαλείο της αποτελεσματικής διεύθυνσης. Η διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης

είναι πλέον απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξή της, στο πλαίσιο του σκληρού ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει. Είναι ευθύνη της διεύθυνσης να ενεργοποιεί όλες τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων προς όφελος της επιχείρησης, αλλά και του ίδιου του στελέχους της επιχείρησης.

- **Ο Έλεγχος**

Είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διάφορων μελών της επιχείρησης, για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει ο έλεγχος και ο σχεδιασμός του κατάλληλου συστήματος ελέγχου. Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του προγραμματισμού. Οι δύο λειτουργίες είναι ή θα πρέπει να είναι οργανικά δεμένες. Η ανάπτυξη των κριτηρίων ελέγχου δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία.

### *2.1.2.4 Οι συντελεστές του management*

Οι λειτουργίες του management ασφαλώς ασκούνται από τους ανθρώπους (διοικητικά στελέχη). Συνεπώς, η αποτελεσματική άσκηση αυτών στο πλαίσιο των επιχειρήσεων (ή οργανισμών) προϋποθέτει την ύπαρξη:

**1. Γνώσεων**, που αφορούν τις έννοιες, τις αρχές, τις μεθόδους και τις τεχνικές του management και των επιμέρους λειτουργιών του.

**2. Διοικητικών ικανοτήτων**, με την έννοια της δυνατότητας των στελεχών να εφαρμόζουν τη γνώση του management στην πράξη.

**3. Φιλοσοφίας ή κουλτούρας** ("πιστεύω", αξίες, νοοτροπίες) των στελεχών ως προς την αναγκαιότητα και τον τρόπο άσκησης του management.

Για παράδειγμα, ο Διευθυντής μιας κλινικής, προκειμένου να ασκήσει αποτελεσματική διοίκηση (management), δεν αρκεί να γνωρίζει την ιατρική επιστήμη. Είναι απαραίτητο να ξέρει (γνώση), να μπορεί (ικανότητα) και να θέλει (κουλτούρα, νοοτροπία) να διοικεί (να προγραμματίζει, να οργανώνει, να στελεχώνει, να ελέγχει, να διευθύνει) τους ανθρώπους. Το ίδιο και ένας προϊστάμενος λογιστηρίου. Προκειμένου να διοικήσει σωστά το λογιστήριο πρέπει να ξέρει, να μπορεί και να θέλει να διοικεί.

Εκτός από τις διοικητικές γνώσεις, τις ικανότητες και τη διοικητική κουλτούρα, η άσκηση του management στηρίζεται και **4.** σε συγκεκριμένα **διοικητικά συστήματα ή "εργαλεία"** διοίκησης. Τέτοια, για παράδειγμα, μπορεί να είναι **ένα σύστημα αμοιβών, ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, ένα σύστημα ελέγχου του χρόνου εργασίας των εργαζομένων, ένα σύστημα προγραμματισμού**. Τα συστήματα αυτά σχεδιάζονται και αναπτύσσονται συνήθως από ειδικούς συμβούλους και χρησιμοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη.

### *2.2.4. Η χρησιμότητα και η καθολική εφαρμογή του Management*

Η χρησιμότητα της εφαρμογής της Οργάνωσης και Διοίκησης (μάνατζμεντ) σε όλες τις μορφές οργανώσεων είναι δεδομένη και διαμορφώνεται, ανάλογα με τους στόχους, τη μορφή και τον προορισμό καθεμιάς. Όλες όμως έχουν ως κοινό προσανατολισμό την επιδίωξη της αποτελεσματικότητας, με την έννοια της επίτευξης στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος. Έτσι, για παράδειγμα:

- Η οικογένεια, πέρα από τις βασικές επιδιώξεις και προορισμούς της, επιδιώκει και ως κοινωνική ομάδα να εξασφαλίσει την κατά το δυνατόν καλύτερη ποιότητα ζωής στα μέλη της, πραγματοποιώντας τις μικρότερες δυνατόν θυσίες.
- Ο συνδικαλιστικός σύλλογος, στα πλαίσια του δικού του προορισμού, επιδιώκει την επίτευξη των στόχων του με τις μικρότερες δυνατόν θυσίες.
- Η ιδιωτική επιχείρηση, έχοντας ως κύριο σκοπό την επίτευξη κέρδους, επιδιώκει την καλύτερη σχέση ωφέλειας- κόστους.

Στο βαθμό, επομένως, που κάθε κοινωνική οργάνωση επιδιώκει την αποτελεσματικότητα το management είναι αναγκαίο, αφού εξ ορισμού αποτελεί το σύνολο των ενεργειών μέσω των οποίων χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά οι διαθέσιμοι πόροι. Η αποτελεσματικότητα λοιπόν θα υπάρξει μόνο στην περίπτωση που υπάρχει κάποια μορφή προγραμματισμού ή οργάνωσης ή ελέγχου ή καθοδήγησης των ατόμων που αφορούν την οικογένεια, την επιχείρηση, το συνδικάτο κτλ.

Βεβαίως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η ηγεσία, ο έλεγχος δεν μπορεί να παίρνουν την ίδια μορφή και να εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο σε μια οικογένεια, σε ένα συνδικαλιστικό σύλλογο, σε μια πολυεθνική ή σε μια μικρή επιχείρηση, σε ένα δημόσιο ή σε ένα ιδιωτικό οργανισμό. Κάθε περίπτωση εμφανίζει ιδιαιτερότητες και απαιτεί ξεχωριστή εφαρμογή της γνώσης του management. Τα βασικά όμως στοιχεία, δηλαδή οι έννοιες, οι αρχές και οι θεωρίες έχουν γενική ισχύ και καθολική εφαρμογή.

Ενας άλλος προβληματισμός θα μπορούσε να υπάρξει ως προς τον τρόπο ανάπτυξης και εφαρμογής του management σε χώρες με διαφορετικές πολιτιστικές, κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές ιδιαιτερότητες. Αν, για παράδειγμα, το management που εφαρμόζεται στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες, θα μπορούσε να εφαρμοστεί και στην Ελλάδα. Η απάντηση σ' αυτόν τον προβληματισμό είναι ότι οι βασικές έννοιες και αρχές του management ισχύουν σ' όλες τις χώρες. Τα στοιχεία που χρειάζονται προσαρμογή είναι οι μέθοδοι, οι διαδικασίες και οι τεχνικές εφαρμογής των λειτουργιών του μάνατζμεντ, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στην ελληνική πραγματικότητα.

### *2.2.5. Ερωτήσεις*

1. Ποιο είναι το περιεχόμενο του όρου "Διοίκηση των Επιχειρήσεων";
2. Ποιες άλλες επιστήμες συνδέονται με την επιστήμη της Διοίκησης των επιχειρήσεων;
3. Τι σημαίνει **management** (οργάνωση και διοίκηση);
   Ποιες είναι οι διοικητικές του λειτουργίες;
4. Ποια είναι η σχέση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων με τις λειτουργίες του **management**;
5. Πώς το **management** συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού;
6. Να αναφέρετε τρία παραδείγματα εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης των Επιχειρήσεων στην τρέχουσα δραστηριότητα των ανθρώπων;
7. Ποιες λειτουργίες του **management** σας είναι χρήσιμες σε ατομικό επίπεδο, προκειμένου να είστε αποτελεσματικός;
8. Ποιες λειτουργίες του management γίνονται στο σχολείο σας. Περιγράψτε τες.
9. Ποιες απο τις λειτουργίες του management μπορούν να ασκηθούν, προκειμένου να υλοποιηθεί σωστά μια πενθήμερη εκδρομή της τάξης σας;
10. Να βάλετε σε κύκλο τη σωστή απάντηση:

I. Το Marketing και η Διοίκηση των πωλήσεων:
   α) Ταυτίζεται με την επιστήμη της Διοίκησης.
   β) Είναι επιμέρους επιστημονικό πεδίο της επιστήμης της Διοίκησης.
   γ) Είναι ιεραρχικά ανώτερη διοικ. βαθμίδα από τη Διοίκηση Παραγωγής.
   δ) Αφορά μόνον τις Εμπορικές Επιχειρήσεις.

II. Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του management προϋποθέτει την ύπαρξη:
   α) Γνώσεων πάνω σε έννοιες, αρχές, μεθόδους και τεχνικές του management.
   β) Διοικητικών Ικανοτήτων, ώστε να εφαρμοστεί η γνώση του management.
   γ) Φιλοσοφίας και κουλτούρας των στελεχών σχετικά με το management, που καλούνται να ασκήσουν.
   δ) Όλα τα παραπάνω.

III. "Εργαλεία" της Διοίκησης θεωρούνται:
   α) Το σύστημα αμοιβών και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.
   β) Το σύστημα ελέγχου του χρόνου εργασίας των εργαζομένων.
   γ) Το σύστημα προγραμματισμού.
   δ) Όλα τα παραπάνω.

## 2.3 Μάρκετινγκ (Marketing)

### *2.3.1 Εισαγωγή*

Οι επιχειρήσεις πριν από πενήντα περίπου χρόνια άρχισαν να αναπτύσσουν και να υιοθετούν τεχνικές marketing κυρίως στους τομείς της διαφήμισης και των πωλήσεων. Στα επόμενα χρόνια εδραιώθηκε ως αυτοτελής επιχειρησιακή λειτουργία και ως αυτοτελής επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

Κανένα σχεδόν προϊόν ή υπηρεσία δεν μπορεί να αναπτυχθεί και να διατεθεί σήμερα χωρίς τη συμβολή του marketing. Η συμβολή αυτή μπορεί να είναι πολύ απλή και ελάχιστα δαπανηρή, μέχρι πολύ συστηματική, οργανωμένη με τα σύγχρονα μέσα προβολής και διαφήμισης και ιδιαίτερα δαπανηρή.

Το marketing επιδρά στην καθημερινή ζωή και επηρεάζει τη συμπεριφορά όλων. Έτσι:

- Τα προϊόντα που εκτίθενται είναι συσκευασμένα με τέτοιο τρόπο, ώστε να προσελκύουν την προσοχή των καταναλωτών.
- Τα καταστήματα εκθέτουν τα προϊόντα τους έτσι, ώστε να προσελκύουν περισσότερους πελάτες.
- Τα έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης (ραδιόφωνο, τηλεόραση, εφημερίδες) καθημερινά ΄΄εκπέμπουν΄΄ διαφημιστικά μηνύματα.

Ακόμη και όταν πρόκειται για άλλες καθημερινές ή όχι δραστηριότητες, το marketing παίζει σημαντικό ρόλο. Έτσι επιδρά:

- Στον τρόπο που συμπληρώνεται ένα βιογραφικό σημείωμα.
- Στη διαδικασία εξέλιξης μιας συνέντευξης για πρόσληψη σε μια εργασία.
- Στην επικοινωνία μας με φίλους, συναδέλφους κτλ.

Οι βασικές αρχές του marketing επομένως, εφαρμόζονται σ' όλες τις διαστάσεις της σύγχρονης ζωής.

### *2.3.2 Έννοια και περιεχόμενο του Marketing*

Το marketing περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που απαιτούνται για να φθάσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Συνδέει, δηλαδή, την παραγωγή με την κατανάλωση, κατευθύνει τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών και επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων.

Οι ενέργειες αυτές αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών μέσω του σχεδιασμού, της παραγωγής και της διάθεσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

**Όσον αφορά τις επιχειρήσεις επομένως το marketing περιλαμβάνει το σύνολο των ενεργειών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, οι οποίες αποβλέπουν στην αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτή, στην ανάπτυξη των απαραίτητων προϊόντων και υπηρεσιών που τις ικανοποιούν και στη δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων ζήτησης, οι οποίες θα οδηγήσουν σε επιτυχείς πωλήσεις.**

### *2.3.3 Το μίγμα Marketing*

Η φιλοσοφία και το περιεχόμενο των αποφάσεων και της λειτουργίας του marketing εκφράζεται με τον όρο "μίγμα marketing " (marketing mix).

Είναι δηλαδή ένα σύστημα στενά συνδεδεμένων μεταβλητών, που σχεδιάστηκαν, για να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών - πελατών και τους στόχους της επιχείρησης.

Οι μεταβλητές αυτές είναι γνωστές στη βιβλιογραφία ως τα "4P's", δηλ. το προϊόν (product), η τιμή (price), η διανομή ή διακίνηση (place) και η προώθηση (promotion), τα οποία ουσιαστικά αποτελούν τέσσερα επί μέρους μίγματα, όπως εμφανίζονται στο σχήμα 2.2

**Σχήμα 2.2**
**Το μίγμα marketing**

**Το προϊόν**

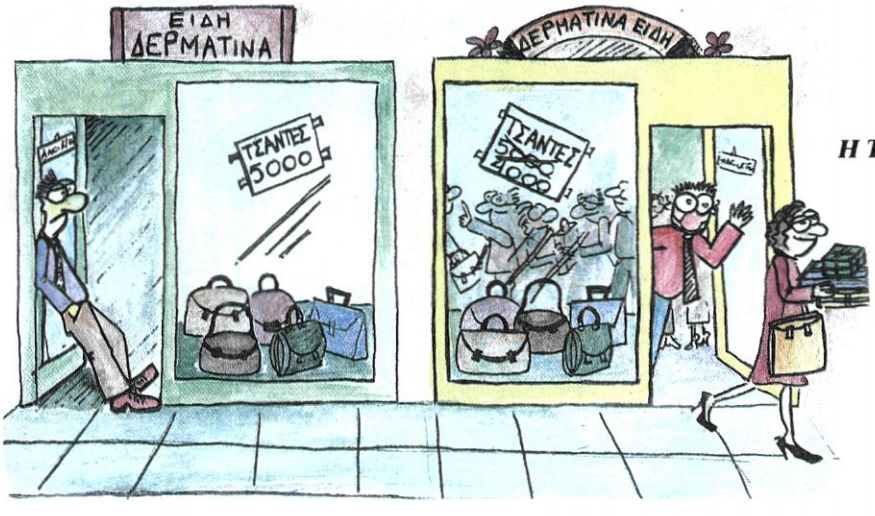
Οι επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται έχοντας ως σκοπό αφενός μεν την πραγματοποίηση κέρδους, αφετέρου δε την ικανοποίηση των διάφορων αναγκών των καταναλωτών, (φυσικών προσώπων, επιχειρήσεων κτλ.). Ως προϊόν ή υπηρεσία, αναφέρεται όχι μόνο το φυσικό προϊόν, αλλά και οι σχετικές υπηρεσίες που το

συνοδεύουν, όπως είναι η ονομασία και το σήμα του προϊόντος (brand name), η συσκευασία κτλ.

**Προϊόν ή υπηρεσία, επομένως, είναι το σύνολο των υλικών και άυλων χαρακτηριστικών, τα οποία έχουν σχεδιαστεί με στόχο να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών.**

Κάθε προϊόν συνδέεται στενά με τα άλλα συστατικά του μίγματος marketing. Αυτό συμβαίνει, διότι και τα 4-P συμβάλλουν στη διαμόρφωση της "εικόνας του προϊόντος" και κατ' επέκταση της "εικόνας της επιχείρησης". Έτσι, οι αποφάσεις για τη δημιουργία και την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας συνδέονται άμεσα με τις αντίστοιχες αποφάσεις που αφορούν την τιμολογιακή πολιτική, τη διανομή και την πολιτική προώθησης του προϊόντος. Για παράδειγμα, ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που πρόκειται να κυκλοφορήσει στην αγορά δεν αρκεί μόνο να είναι καλής ποιότητας, αλλά θα πρέπει να συνοδεύεται από μια ανταγωνιστική τιμή, ένα κατάλληλο δίκτυο διανομής που να διασφαλίζει την έγκαιρη και σε επαρκείς ποσότητες μεταφορά και αποθήκευση στα σημεία πώλησης, καθώς και από μια αποτελεσματική πολιτική προώθησης που θα το καταστήσει γνωστό στους καταναλωτές.

Τα προϊόντα, όπως και οι ζωντανοί οργανισμοί, έχουν ζωή που χαρακτηρίζεται από ορισμένα στάδια εξέλιξης. Τα κύρια στάδια εξέλιξης κάθε προϊόντος είναι: η είσοδός του προϊόντος στην αγορά, η ανάπτυξή του, η ωριμότητα και ο κορεσμός, και η παρακμή που οδηγεί ενδεχομένως στο "θάνατο" και στην απαξίωσή του.




***Η ΤΙΜΗ***

## Η τιμή

**Τιμή είναι η αξία ανταλλαγής ενός αγαθού ή υπηρεσίας.** Απεικονίζει το "πόσο" ή "με τι" ανταλλάσσεται κάτι στην αγορά, εκφράζεται σε χρήματα και ενεργεί ως ρυθμιστής της οικονομίας. Αποτελεί το μέτρο σύγκρισης για τον καταναλωτή σε σχέση με τα άλλα παρόμοια προϊόντα που κυκλοφορούν και τον βοηθά να αποφασίσει κατάλληλα, ώστε τα χρήματα που θα διαθέσει για μια αγορά να του παρέχουν και την αντίστοιχη ικανοποίηση.

Η τιμή επηρεάζει την "εικόνα του προϊόντος" και, επομένως, οι στόχοι της τιμολόγησης συνδέονται στενά τόσο με τους αντίστοιχους στόχους των άλλων 3-p του μίγματος marketing όσο και με αυτούς των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης.

## Τα δίκτυα (κανάλια) διανομής

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει να φτάνουν στους καταναλωτές, όταν τα χρειάζονται στις επιθυμητές ποσότητες και με την ανάλογη ποιότητα. Η λειτουργία της διανομής περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε να μεταβιβαστεί το προϊόν από τον παραγωγό (π.χ. τη βιομηχανία) στον τελικό καταναλωτή. Τα δίκτυα διανομής (κανάλια), δηλαδή οι δρόμοι που θα ακολουθήσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες για να φτάσουν στα σημεία πώλησης, αναφέρονται στα άτομα και στις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στις διαδικασίες διακίνησης των προϊόντων, δηλαδή στη μεταφορά, στην αποθήκευση κτλ.

## Η προώθηση

Η προώθηση είναι, σύμφωνα με αρκετές εκτιμήσεις, η πιο δυναμική μεταβλητή του marketing, γιατί φέρει σε επαφή πωλητές και αγοραστές. Η αποτελεσματική προώθηση στοχεύει:

- στην πληροφόρηση των καταναλωτών, σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία που διατίθεται, και
- στην προσπάθεια να πειστούν οι καταναλωτές ότι αυτό το προϊόν ή αυτή η υπηρεσία είναι η καλύτερη εναλλακτική επιλογή για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Τα μηνύματα, επομένως, που "εκπέμπονται" με την ιδιότυπη αυτή μορφή επικοινωνίας ανάμεσα στους πωλητές και τους αγοραστές, επηρεάζουν τη στάση και διαμορφώνουν ευνοϊκή καταναλωτική συμπεριφορά για το προϊόν ή την υπηρεσία.

Υπάρχει στενή σχέση της προώθησης με τις άλλες τρεις μεταβλητές του μίγματος marketing, δηλαδή το προϊόν την τιμή και τη διανομή.

Η προώθηση, για να ανταποκριθεί στους στόχους της, χρησιμοποιεί διάφορα εργαλεία που αποτελούν το "μίγμα προώθησης". Αυτά είναι η διαφήμιση, οι προ-

σωπικές πωλήσεις, η προώθηση πωλήσεων, (οι εκθέσεις, τα δείγματα, οι εκπτώσεις, οι προσφορές), η δημοσιότητα, οι δημόσιες σχέσεις.

Η εφαρμογή της πολιτικής προώθησης δεν περιορίζεται μόνο στις επιχειρήσεις που έχουν καθαρά κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Αντίστοιχη πολιτική αναπτύσσεται και από άλλους οργανισμούς ή μη κερδοσκοπικά ιδρύματα, με στόχο την ενημέρωση των ενδιαφερομένων ατόμων σε θέματα κοινωνικά, οικονομικά κ.ά. Το κράτος επίσης μπορεί να εφαρμόσει αντίστοιχη πολιτική προώθησης και προβολής θεμάτων που ανφαφέρονται σε θέματα εθνικά, πολιτιστικά, παιδείας κτλ.

### *2.3.4. Ερωτήσεις*

1. Να αναφέρετε τρία παραδείγματα στα οποία το **marketing** επιδρά στην καθημερινή μας ζωή και επηρεάζει τη συμπεριφορά μας.
2. "Το marketing επιδρά αρνητικά και μας καθιστά υποκριτές στην καθημερινή επικοινωνία με τους φίλους ή τους συναδέλφους μας". Σχολιάστε την άποψη.
3. Σε ποιους οργανισμούς και σε ποιες επιχειρήσεις μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία το marketing;
4. Ποιος είναι ο βασικός στόχος που επιδιώκει να πετύχει η επιχείρηση μέσω του μίγματος marketing;
5. Τι περιλαμβάνει το **μίγμα marketing;**
6. Ποια είναι η έννοια του προϊόντος στο **marketing;**
7. Η "εικόνα του προϊόντος" μιας επιχείρησης διαμορφώνεται από τη συμβολή και των 4-P του μίγματος **marketing;**
8. Ποια είναι τα στάδια εξέλιξης της ζωής ενός προϊόντος;
9. Τι είναι και τι απεικονίζει η τιμή ενός αγαθού ή υπηρεσίας;
10. Πώς διαμορφώνεται η τιμή διάθεσης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας;
11. Σε ποιες δραστηριότητες αναφέρεται η διανομή;
12. Με ποιο τρόπο η προώθηση συμβάλλει στην ενημέρωση των καταναλωτών;
13. Τι περιλαμβάνει το μίγμα προώθησης;
14. "Οι ευκολίες πληρωμής, κατά την αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας επηρεάζονται από την πολιτική προώθησης της εταιρίας". Σχολιάστε την πρόταση.
15. Πώς μπορεί να μετρηθεί η αποδοτικότητα της λειτουργίας του marketing.

## 2.4. Διοίκηση Πωλήσεων

### 2.4.1. Εισαγωγικές έννοιες

Αντικείμενο της διοίκησης των πωλήσεων είναι η ανάπτυξη εκείνων των δραστηριοτήτων που έχουν στόχο να προσελκύσουν και να πείσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό η αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας μετατρέπεται σε χρήμα. Αυτό εισρέει στην επιχείρηση, βελτιώνοντας την οικονομική της θέση και τελικά επαναχρησιμοποιείται απ' αυτήν σε διάφορες δραστηριότητες.

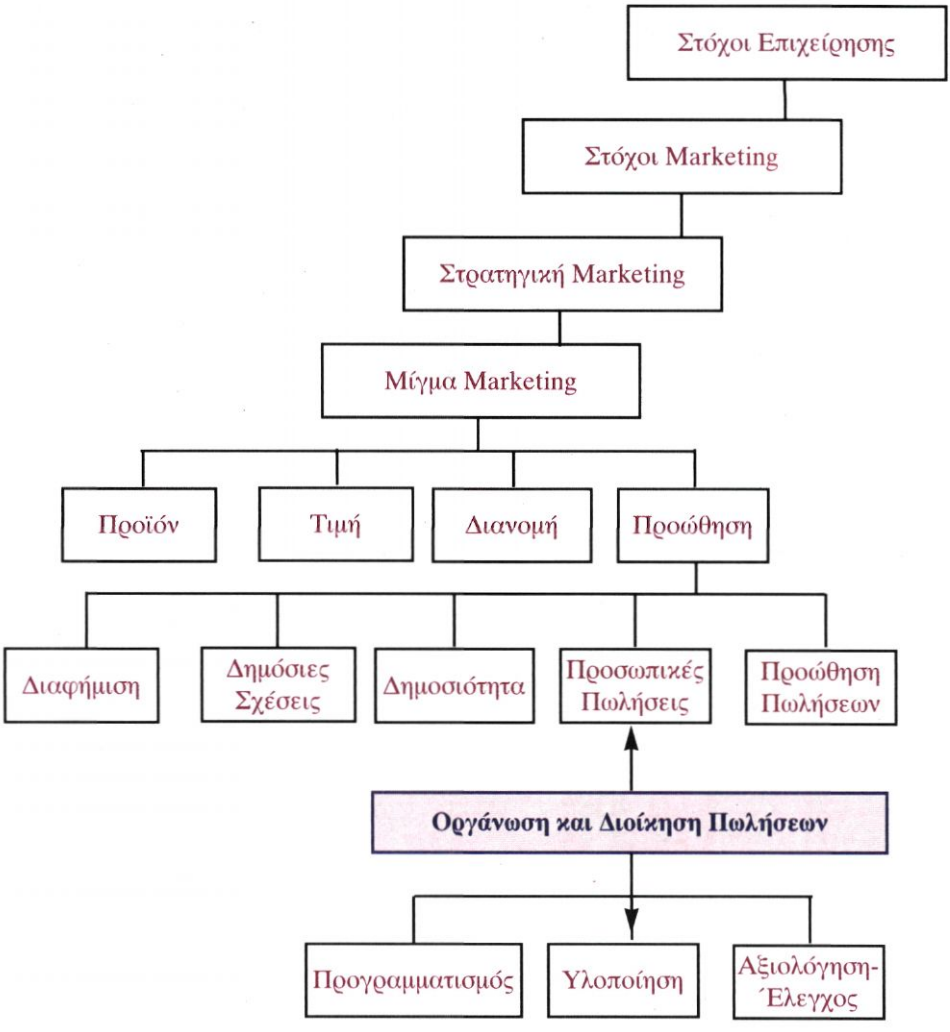
Το προϊόν φτάνει στους καταναλωτές με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Έτσι, άμεση πώληση είναι εκείνη, σύμφωνα με την οποία ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν απ' ευθείας από τον παραγωγό. Έμμεση πώληση είναι εκείνη που πραγματοποιείται με τη βοήθεια ενδιαμέσων, όπως οι χονδρέμποροι, οι λιανοπωλητές, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, οι παραγγελιοδόχοι.

Σε κάθε επιχείρηση υπάρχει τμήμα πωλήσεων. Η διοίκηση του τμήματος Πωλήσεων μεταξύ των άλλων προγραμματίζει και οργανώνει τις πωλήσεις και συντονίζει τις ενέργειες των πωλητών.

Το πρόγραμμα πωλήσεων μιας επιχείρησης δημιουργείται, λειτουργεί και αναπτύσσεται σε συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης, δηλαδή του marketing, της παραγωγής, των χρηματοοικονομικών κ.ά. Καθορίζεται από τους γενικότερους στρατηγικούς προσανατολισμούς της επιχείρησης και με γνώμονα την επίτευξη των γενικών στόχων της (σχήμα 2.3).

Για παράδειγμα, συνεργασία αναπτύσσεται με τα τμήματα:

- Παραγωγής για θέματα ποιότητας και ποσότητας προϊόντων,
- Αποθήκευσης για θέματα επάρκειας προϊόντων και υλικών συσκευασίας,
- Χρηματοοικονομικών, για την παρακολούθηση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.
- Προσωπικού, για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού κτλ.




**Σχήμα 2.3**
**Η θέση της Διοίκησης Πωλήσεων στο σχέδιο δράσης της επιχείρησης**

Σε οποιοδήποτε οργανισμό είτε πρόκειται για επιχείρηση που πουλά προϊόντα ή υπηρεσίες είτε πρόκειται για μη κερδοσκοπική οργάνωση, η διοικητική διαδικασία πωλήσεων εστιάζεται σε τρία κυρίως στάδια:

- Στον προγραμματισμό, που περιλαμβάνει τη θέσπιση αντικειμενικών στόχων, το σχεδιασμό τρόπων για την επίτευξή τους και τον προσδιορισμό απαιτούμενου αριθμού πωλητών.
- Στην υλοποίηση του προγράμματος, που περιλαμβάνει την οργάνωση και τη στελέχωση της επιχείρησης, καθώς και την πραγματοποίηση των διάφορων λειτουργιών, σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό.

- Στην αξιολόγηση του προγράμματος, που εξετάζει κατά πόσο το τελικό αποτέλεσμα είναι σε συμφωνία με τον αρχικό προγραμματισμό (ανάλυση πωλήσεων, ανάλυση κόστους, αξιολόγηση επιδόσεων πωλητών). Η αξιολόγηση συντελεί στη θέσπιση των μελλοντικών αντικειμενικών σχόχων και στο μελλοντικό στρατηγικό σχεδιασμό.

### *2.4.2. Ερωτήσεις*

1. Ποιες είναι οι άμεσες και ποιες οι έμμεσες πωλήσεις.
2. Σε ποια στάδια εστάζεται η διαδικασία διοίκησης των πωλήσεων;
3. Ποιο είναι το αντικείμενο της διοίκησης των πωλήσεων;
4. Από τι καθορίζεται το πρόγραμμα πωλήσεων μιας επιχείρησης;
5. Τι εξετάζει και σε τι βοηθά η αξιολόγηση του προγράμματος των πωλήσεων;

## 2.5. Χρηματοοικονομική Διοίκηση

### *2.5.1 Εισαγωγή - Βασικές έννοιες*

Η χρηματοοικονομική διοίκηση έχει βασικό αντικείμενο την υποστήριξη των επιχειρηματικών αποφάσεων και τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης τους. Τέτοιες αποφάσεις είναι:

**Η αξιολόγηση και η επιλογή των επενδύσεων.**

**Η αξιολόγηση και η επιλογή των πηγών και τρόπων χρηματοδότησης.**

**Η διαχείριση των οικονομικών κινδύνων.**

Η χρηματοοικονομική διοίκηση ασχολείται δηλαδή με την παρακολούθηση και τη μελέτη των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης. Τα στοιχεία που προκύπτουν είναι χρήσιμα για τους εξής κυρίως λόγους:

- Αποτελούν για την επιχείρηση έναν ουσιαστικό έλεγχο στις δραστηριότητες, στα έσοδα και στα έξοδά της. Αυτό διευκολύνει στο να εντοπίζονται οι διαθέσιμοι πόροι, η ποσότητά τους και οι πηγές τους.
- Παρουσιάζουν τη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης στα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή στους εργαζομένους, στους μετόχους, στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, στους προμηθευτές, στους καταναλωτές.
- Ανταποκρίνονται στις νομικές υποχρεώσεις της επιχείρησης. Σύμφωνα με τη νομολογία, είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να εμφανίζουν τη δραστηριότητά τους με χρηματοοιονομικούς όρους μία φορά το χρόνο, δείχνοντας έτσι την απόδοσή τους και τη γενικότερη κατάστασή τους. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση υπόκειται σε εξωτερικό έλεγχο.

### *2.5.2. Περιεχόμενο της χρηματοοικονομικής διοίκησης*

Η χρηματοοικονομική διοίκηση ασχολείται με τις εξής επιμέρους λειτουργίες:

- **Τη λειτουργία του προϋπολογισμού.**
- **Την ταμειακή λειτουργία.**
- **Τη λογιστική λειτουργία.**
- **Τη λειτουργία της διαχείρισης κεφαλαίων.**

***Η λειτουργία του προϋπολογισμού***

Σύμφωνα με τη λειτουργία αυτή, συντάσσεται ο οικονομικός προϋπολογισμός της επιχείρησης, ο οποίος βασικά καταγράφει τις προβλέψεις για την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης το επόμενο οικονομικό έτος. Μπορεί να διαιρεθεί σε δύο επιμέρους τμήματα:

- Τη διαμόρφωση του τακτικού προϋπολογισμού, ο οποίος αναφέρεται στα έσοδα και στα έξοδα που προβλέπεται να προκύψουν κατά τη χρήση μιας οικονομικής περιόδου από την 1η Ιανουαρίου έως την 31η Δεκεμβρίου.

- Τη διαμόρφωση του προϋπολογισμού επενδύσεων, ο οποίος αναφέρεται στις επενδύσεις που πρόκειται να γίνουν μακροπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα και αφορούν νέες δραστηριότητες της επιχείρησης ή βελτίωση όσων υπάρχουν. Κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους παρακολουθείται η καλή εκτέλεση των προϋπολογισμών και ενημερώνεται η διοίκηση για τα αποτελέσματα. Εάν παρατηρηθούν αποκλίσεις, πραγματοποιούνται οι σχετικές διορθώσεις όπου κρίνεται απαραίτητο.

***Η ταμειακή λειτουργία***

Έχει αντικείμενο τη διαχείριση των εισπράξεων και πληρωμών της επιχείρησης, δηλαδή, παρακολουθεί τη λειτουργία του ταμείου. Λόγω της ευαισθησίας που παρουσιάζει η διαχείριση των μετρητών, απαιτούνται αυστηρές διαδικασίες και συστηματικός έλεγχος των πράξεων που πραγματοποιούνται.

***Η λογιστική λειτουργία***

Έχει αντικείμενο, την πλήρη καταγραφή και την καταχώριση στα λογιστικά βιβλία των οικονομικών μεγεθών και πράξεων της επιχείρησης. Αυτό διασφαλίζει την ενημέρωση των ενδιαφερόμενων φορέων (κράτους, τραπεζών, μετόχων κ.ά) σχετικά με την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Το είδος και η κατηγορία των τηρούμενων βιβλίων και των στοιχείων που εκδίδονται καθορίζονται κάθε φορά από τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις.

***Η λειτουργία Διαχείρισης Κεφαλαίων***

Έχει αντικείμενο τη διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων της επιχείρησης τα οποία είναι απαραίτητα για την απόκτηση εισροών (πρώτων και βοηθητικών υλών, εμπορευμάτων, ανταλλακτικών), έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της. Σημαντικό έργο της χρηματοοικονομικής διοίκησης είναι η ανάλυση και μελέτη των επενδύσεων και του δανεισμού της επιχείρησης.
Λόγω του κόστους του χρήματος, δεν είναι αποδοτικό να υπάρχουν "αχρησιμοποίητα" κεφάλαια στο ταμείο της. Επομένως, η διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων θα πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη αποδοτικότητα των απασχολούμενων κεφαλαίων.

### *2.5.3. Ερωτήσεις - Ασκήσεις*

1. Ποιο είναι το βασικό αντικείμενο δραστηριότητας της χρηματοοικονομικής διοίκησης;
2. "Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης θέτουν ως βασικό στόχο την παρουσίαση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (μέτοχοι, εργαζόμενοι, προμηθευτές κτλ.)". Σχολιάστε την άποψη.
3. Ποιες είναι οι βασικές αρμοδιότητες της λειτουργίας του προϋπολογισμού;
4. Ποιος είναι ο ρόλος της ταμειακής λειτουργίας;
5. "Η λογιστική λειτουργία εστιάζει τη δραστηριότητά της μόνο στην παρακόλουθηση των λογιστικών βιβλίων που τηρούνται στην επιχείρηση, σύμφωνα με την ισχύουσα νομολογία". Σχολιάστε την άποψη.
6. Να συμπληρώσετε τα κενά τοποθετώντας τις λέξεις που δίνονται στον κατάλληλο γραμματικό τύπο:

α) Προγραμματισμός, όρος, έλεγχος, στόχος, οργανισμός, πόρος.
Ως management ορίζεται η διαδικασία του ..... της οργάνωσης, της διεύθυνσης, και του ....., που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σ' ένα ....., προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι ..... τους.

β) Δομή, λειτουργία, διαδικασία, εξουσία, λειτουργία, επιχείρηση.
Οργάνωση είναι ο συνδυασμός των ....., των ..... και των κανόνων ....., ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην ..... ή στον οργανισμό.

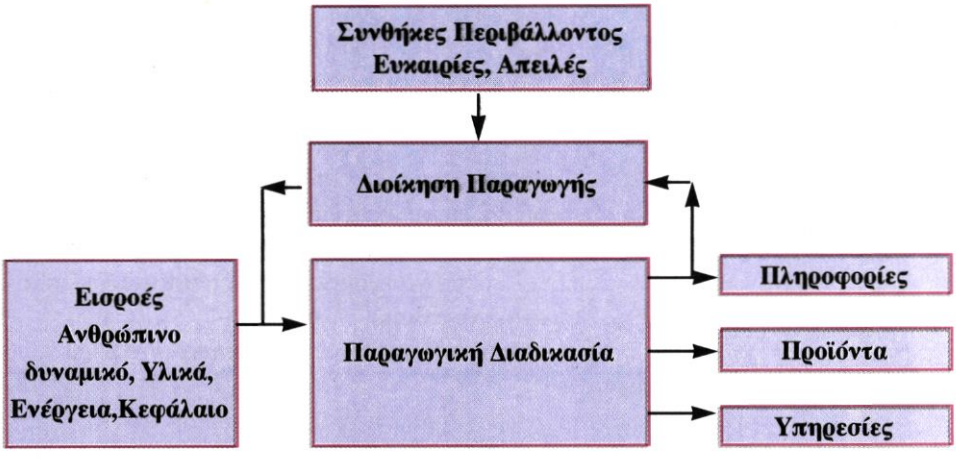
7. Να βάλετε σε κύκλο το γράμμα που αντιστοιχεί στη σωστή απάντηση (Σ για τη σωστή, Λ για τη λανθασμένη).
α) Η διεύθυνση δεν αναφέρεται στη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Σ.Λ.
β) Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει έλεγχος. Σ.Λ.
γ) Οι βασικές έννοιες και αρχές του management ισχύουν για όλες τις χώρες . Σ.Λ.
δ) Το marketing δεν επιδρά στην καθημερινή μας ζωή. Σ.Λ.
ε) Το marketing δε συνδέει τους παραγωγούς με τους καταναλωτές. Σ.Λ.
8. Να συμπληρώσετε τα κενά τοποθετώντας τις παρακάτω λέξεις στον κατάλληλο γραμματικό τύπο: Ανάγκη, υπηρεσία, προσφορά, αναγνώριση, ζήτηση, ανάπτυξη. Το Marketing επομένως, μπορεί να ορισθεί ως το σύνολο των ενεργειών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, οι οποίες αποβλέπουν στην ..... των ..... του καταναλωτή, στην ..... των απαραίτητων προϊόντων και ..... που ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες και στη δημιουργία των σχετικών προϋποθέσεων ....., οι οποίες θα οδηγήσουν σε ..... πωλήσεις.

## 2.6. Διοίκηση Παραγωγής

### *2.6.1. Έννοια και φύση της παραγωγής*

Η διοίκηση παραγωγής ρυθμίζει το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας όπου μετατρέπονται οι πρώτες ύλες και τα άλλα υλικά σε προϊόντα. Αυτό προϋποθέτει τον κατάλληλο συνδυασμό των παραγωγικών συντελεστών (σχήμα 2.5.).

Έτσι, η παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών δημιουργεί χρησιμότητα (πρόσθετη αξία) ή αυξάνει την υπάρχουσα χρησιμότητα για τον καταναλωτή. Ως παραγωγική διαδικασία, για παράδειγμα, μπορεί να θεωρηθεί η μετατροπή του σιδήρου και των άλλων υλών σε έτοιμο προϊόν (π.χ. λαμαρίνα).




**Σχήμα 2.4**
**Το σύστημα της παραγωγής**

Στο παραπάνω σχήμα παρατηρείτε ότι οι εισροές (γνώση, εργασία, υλικά, ενέργεια, κεφάλαιο) μετατρέπονται με τη παραγωγική διαδικασία σε εκροές, (έτοιμα προϊόντα, υπηρεσίες, πληροφορίες). Ο ρόλος της διοίκησης είναι καθοριστικής σημασίας. Δέχεται τα μηνύματα του περιβάλλοντος (κατάσταση αγοράς, ισχύον θεσμικό πλαίσιο κ.ά.) τα συνδυάζει με τις υπάρχουσες παραγωγικές δυνατότητες έτσι, ώστε να προκύψει το καλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα. Αν το αποτέλεσμα είναι επιτυχές, διασφαλίζεται η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης. Σε αντίθετη περίπτωση, επιχειρούνται διορθωτικές κινήσεις.

## 2.6.2. Σκοποί και επιμέρους ενέργειες της Διοίκησης Παραγωγής

Οι αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης παραγωγής είναι αρχικά ο σχεδιασμός και στη συνέχεια η λειτουργία των συστημάτων παραγωγής. Έτσι, ο σχεδιασμός ενός συστήματος παραγωγής που περιλαμβάνει πρώτες και άλλες ύλες, μηχανές, εργασία κτλ. είναι σε θέση να λειτουργήσει αποτελεσματικά, αν συνυπάρχει μ' ένα κατάλληλο πρόγραμμα ή οργάνωση.

Η διοίκηση παραγωγής περιλαμβάνει τις ενέργειες που αφορούν κυρίως:

- Την τοποθεσία του εργοστασίου και τη διάταξη των χώρων,
- το σχεδιασμό της παραγωγής,
- τον προγραμματισμό της παραγωγής,
- τη διασφάλιση ποιότητας και τον έλεγχο της παραγωγής,
- την αποθήκευση των προϊόντων,
- τη συντήρηση και την αντικατάσταση του μηχανολογικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής,
- τις προμήθειες.

Οι παραπάνω ενέργειες αναπτύσσονται κυρίως σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις.

### *Τοποθεσία εργοστασίου και διάταξη χώρων*

Αφορά την επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης σε συνεργασία με τις άλλες λειτουργίες της, την κατάλληλη αξιοποίηση του χώρου παραγωγής και τη διευκόλυνση των διαδικασιών της, όπως είναι η κίνηση των υλικών και εξαρτημάτων. Αυτό συμβαίνει, γιατί διευκολύνεται η ροή της παραγωγικής διαδικασίας και, επομένως, μειώνεται το αντίστοιχο κόστος και διασφαλίζονται οι εργαζόμενοι από ατυχήματα. Η λειτουργία αυτή αφορά επίσης την καταγραφή του εξοπλισμού που υπάρχει, και την περιγραφή των χαρακτηριστικών του γνωρισμάτων, όπως είναι οι τεχνικές προδιαγραφές, το έτος προμήθειας κ.ά.

### *Σχεδιασμός της παραγωγής*

Ο σχεδιασμός της παραγωγής έχει βασικό στόχο την επιδίωξη του καλύτερου αποτελέσματος. Για το λόγο αυτό αποσκοπεί στον προσδιορισμό θεμάτων που αφορούν τις προδιαγραφές των προϊόντων ή των υπηρεσιών που θα παραχθούν, την απαραίτητη τεχνογνωσία (know how) και το μηχανολογικό εξοπλισμό που θα χρησιμοποιηθεί. Ακόμη σχεδιάζεται η διαδικασία της παραγωγής, η εργασία στην παραγωγή (αναζητούνται τρόποι προσαρμογής του ανθρώπινου παράγοντα στο μηχανικό εξοπλισμό) κλπ.

### *Προγραμματισμός*

Αποσκοπεί στον προσδιορισμό μεθόδων και τεχνικών, που θα επιτρέψουν την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα και των άλλων συντελεστών (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός) που θα χρησιμοποιηθούν. Είναι μια δραστηριότητα που προηγείται της παραγωγής και έχει σχέση με το σχεδιασμό. Μπορεί να είναι:

- Μακροπρόθεσμος, ο οποίος αφορά την απόκτηση και την κατάλληλη διάταξη των μέσων παραγωγής με σκοπό την μελλοντική παραγωγή.
- Βραχυπρόθεσμος, ο οποίος αφορά την άμεση παραγωγή συγκεκριμένων αγαθών, με τη δημιουργία χρονοδιαγραμμάτων, που εμφανίζουν τις ακριβείς ημερομηνίες έναρξης κάθε σταδίου στην παραγωγή αγαθών ή παραγγελιών.

### *Εξασφάλιση ποιότητας και έλεγχος της παραγωγής*

Ο έλεγχος της παραγωγής έχει στόχο την ικανοποιητική λειτουργία της παραγωγής, σύμφωνα με τον προγραμματισμό που έχει γίνει. Ελέγχει αν η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών ανταποκρίνεται στις αρχικές προδιαγραφές. Αν διαπιστωθούν αποκλίσεις, πραγματοποιούνται οι κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις. Πραγματοποιείται σ' όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή κατά την έναρξη, την εξέλιξη και την ολοκλήρωση των εργασιών. Διακρίνεται σε ποιοτικό, ποσοτικό, κόστους και αποθεμάτων.

### *Αποθήκευση*

Η αποθήκευση εξασφαλίζει τη συνεχή και ομαλή ροή των προϊόντων καθώς και τη διακίνησή τους από την παραγωγή μέχρι την κατανάλωση. Η αποτελεσματική διοίκηση εξασφαλίζει την μείωση δεκάδων προβλημάτων στις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης.

### *Συντήρηση και αντικατάσταση του μηχανολογικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων παραγωγής*

Στόχος της είναι η επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της παραγωγικής διαδικασίας. Με τη συντήρηση επιτυγχάνεται η πρόληψη των βλαβών στα μηχανήματα και στις εγκαταστάσεις και η ελαχιστοποίηση των ζημιών που προκαλούνται απ' αυτές. Έτσι δεν διακόπτεται η παραγωγική διαδικασία, κάτι που θα επέφερε πολύπλευρες επιβαρύνσεις στην επιχείρηση.

***Προμήθειες***

Η δραστηριότητα αυτή έχει βασικό αντικείμενο την προμήθεια με ειδικές διαδικασίες (όπως, π.χ. προκήρυξη διαγωνισμού, ανάθεση), του συνόλου των υλικών που είναι απαραίτητα, ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Απαιτείται η συνεργασία όλων των λειτουργιών της επιχείρησης, για σύνταξη ενός προγράμματος προμηθειών όπου θα καταγράφονται οι ανάγκες της.

## *2.6.3. Ερωτήσεις*

1. Ποια είναι η έννοια της παραγωγής;
2. Ποιο είναι το αντικείμενο της παραγωγής ως επιχειρησιακή λειτουργία;
3. Ποιες δραστηριότητες περιλαμβάνει η λειτουργία της παραγωγής;
4. "Η κατάλληλη αξιοποίηση του χώρου παραγωγής εντάσσεται στις αρμοδιότητες της λειτουργίας της παραγωγής". Σχολιάστε την άποψη.
5. Ποιες είναι οι αρμοδιότητες του σχεδιασμού της παραγωγής;
6. Σε ποιες κατηγορίες ταξινομείται ο προγραμματισμός και τι εξετάζει η κάθεμιά;
7. Σε ποια στάδια πραγματοποιείται ο έλεγχος της παραγωγής;
8. Ποιες δραστηριότητες περιλαμβάνει η αποθήκευση;
9. Η προληπτική συντήρηση με τις πραγματοποιούμενες καθυστερήσεις επιβαρύνει πολύπλευρα την επιχείρηση. Σχολιάστε την άποψη.

## 2.7. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

### *2.7.1. Βασικές έννοιες - ορισμοί*

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης των επιχειρήσεων. Μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης (ή ενός οργανισμού). Σκοπός της είναι να εξασφαλίζει σε κάθε στιγμή τους κατάλληλους ανθρώπους από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει ανάγκη η επιχείρηση (ή ο οργανισμός) καθώς και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση αυτών. Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Η λειτουργία αυτή ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και εμπειρίες.

Σχεδόν σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις (ή τους οργανισμούς) υπάρχει ξεχωριστό τμήμα ή διεύθυνση που έχει την ευθύνη της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων. Ο ρόλος του τμήματος ή της Διευθύνσης Ανθρώπινων Πόρων είναι να σχεδιάζει τις πολιτικές και τα συστήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και να εκτελεί κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες. Όμως, σε επιμέρους λειτουργίες, όπως η αξιολόγηση, η εκπαίδευση, οι προσλήψεις, οι προαγωγές συμμετέχουν όλοι οι προϊστάμενοι της επιχείρησης (ή του οργανισμού). Για παράδειγμα, το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σχεδιάζει το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού και υποστηρίζει τη διαδικασία αξιολόγησης, όμως η αξιολόγηση κάθε εργαζόμενου γίνεται κυρίως από τον άμεσο προϊστάμενο με το σύστημα και τη διαδικασία που προβλέπεται.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται με συντομία οι επιμέρους λειτουργίες που αποτελούν το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης (ή ενός οργανισμού).

*** Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**

Είναι οι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα. Οι κυριότερες ενέργειες είναι: έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή ή την ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές, ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης και κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη. Γενικά, είναι μια λειτουργία που σχετίζεται με τη φυσική ροή του προσωπικού της επιχείρησης, αλλά αφορά και τα νέα της σχέδια.

## ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ

*** Προσλήψεις**

Περιλαμβάνει την προσέλκυση, την επιλογή και την εγκατάσταση του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση. Η διοίκηση προσωπικού επισημαίνει τις πηγές απ' όπου μπορεί να αντλεί το προσωπικό και χρησιμοποιεί ένα σύστημα επιλογής (τέστ, συνέντευξη, ιατρική εξέταση, συστάσεις) που τη βοηθά να παίρνει την τελική απόφαση για πρόσληψη ή απόρριψη σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των υπόλοιπων τμημάτων. Ακόμα, φροντίζει για την ομαλή εγκατάσταση του προσωπικού στις διάφορες θέσεις εργασίας με κατάλληλα προγράμματα προσανατολισμού και εισαγωγικής εκπαίδευσης νεοπροσλαμβανομένων.

*** Εκπαίδευση - Ανάπτυξη**

Η δραστηριότητα αυτή αφορά τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού που καθορίζονται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης. Έτσι, καταρτίζεται το γενικό πρόγραμμα και γίνονται οι αναγκαίες ενέργειες για την υλοποίησή του. Τα στελέχη επίσης σε συντονισμό με το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνουν την εξάσκηση των υφιστάμενων, τη βελτίωση της αποδοσής τους, την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους καθώς και άλλες σχετικές υποχρεώσεις, που έχουν στόχο την ανάπτυξη του προσωπικού και την προετοιμασία του για ανάληψη θέσεων με περισσότερες ευθύνες.

*** Αξιολόγηση**

Η Διεύθυνση Προσωπικού αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων σε συνεργασία με τα στελέχη των τμημάτων στα οποία αυτοί ανήκουν και, ανάλογα με το σύστημα που επικρατεί, κοινοποιεί στους ενδιαφερόμενους τα σχετικά με την απόδοσή τους αποτελέσματα.

*** Μεταθέσεις - Προαγωγές**

Η διοίκηση προσωπικού συντονίζει τις μεταθέσεις - προαγωγές, αφού λάβει υπόψη της τις ανάγκες της επιχείρησης, τις επιθυμίες του εργαζομένου καθώς και τα προσόντα του, πριν προβεί σε κάποια αλλαγή. Κάθε απόφαση για μετάθεση ή προαγωγή κάποιου εργαζομένου στην επιχείρηση λαμβάνεται συνήθως σε συνεργασία του διευθυντή προσωπικού με τον προϊστάμενο του αντίστοιχου τμήματος.

*** Πολιτική αμοιβών**

Στο πλαίσιο της επιμέρους αυτής λειτουργίας, η διεύθυνση προσωπικού εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης του έργου που αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη θέση εργασίας σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη. Ο καθορισμός της δομής των αμοιβών κατά βαθμούς ιεραρχίας και τα όρια πληρωμής είναι έργο της ανώτατης διοίκησης.

Παράλληλα όμως η διεύθυνση Προσωπικού με τα ειδικά στελέχη της ερευνά τα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας και προτείνουν αναθεώρηση των αυξήσεων ή ακόμα και ολοκληρωτική αλλαγή στην πολιτική αμοιβών. Συνήθως το επίπεδο αμοιβών μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητα της εργασίας των υπαλλήλων της, τον ανταγωνισμό μεταξύ εργαζομένων, την ικανότητα της επιχείρησης να πληρώνει "ελκυστικούς" μισθούς, τον ανταγωνισμό που δημιουργούν άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας κ.ά.

*** Ωφελήματα εργαζομένων**

Μια από τις αρμοδιότητες της διεύθυνσης προσωπικού είναι και η φροντίδα για την εξασφάλιση των συντάξεων, των ασφαλίσεων και της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης στους εργαζομένους. Επίσης, φροντίζει για αποζημιώσεις ασθένειας, ανεργίας, δάνεια και, τέλος, οργανώνει κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα. Φυσικά η εφαρμογή των παραπάνω προγραμμάτων εγκρίνεται από την ανώτατη διοίκηση.

*** Πειθαρχικά μέτρα - Απολύσεις**

Μιλώντας για πειθαρχία αναφερόμαστε είτε στην εκπαίδευση, που αποσκοπεί στην απόκτηση συμπεριφοράς σύμφωνης με τους καθορισμένους κανόνες διαγωγής, είτε στην τιμωρία αυτών που τους παραβαίνουν. Η διεύθυνση προσωπικού διατυπώνει αυτούς τους κανόνες συμπεριφοράς, όμως δεν εφαρμόζει τις διορθωτικές ποινές για όσους τους παραβαίνουν χωρίς την έγκριση του διευθυντή.

*** Υγεία - Πρόληψη ατυχημάτων**

Το τυπικό πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων περιλαμβάνει ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη, περιοδική εξέταση σε περίπτωση ανθυγιεινής εργασίας, λειτουργία φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, θεραπεία μικρών κακοδιαθεσιών, μαθήματα υγιεινής, έλεγχο και προφύλαξη από επικίνδυνες καταστάσεις μέσα στην επιχείρηση. Η πρόληψη ατυχημάτων έχει σχέση με θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης και επιβολής κανονισμών όπου υπάρχει στενή συνεργασία του υπευθύνου προλήψεως ατυχημάτων (από τη διεύθυνση προσωπικού) με το τμήμα μηχανικών και εργοδηγών της επιχείρησης.

*** Εργασιακές σχέσεις**

Το τμήμα προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού - διοίκησης, γιατί ο υπεύθυνος προσωπικού ενεργεί συνήθως ως υπεύθυνος της ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο και συχνά ως αντιπρόσωπος της ανώτατης ηγεσίας της επιχείρησης. Συμβουλεύει σχετικά με τον καθορισμό των υπερωριών, το χειρισμό των μεταθέσεων και απολύσεων και βοηθά στη διαδικασία επίλυσης διενέξεων και στην επικοινωνία των εργαζόμενων με τη διοίκηση. Για τη διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων ο διευθυντής προσωπικού και γενικά το τμήμα έχει καθήκον να δημιουργεί κλίμα φιλίας, ειλικρίνειας, εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, έτσι ώστε να έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν στην επιχείρηση.

*** Έρευνα "γνωμών" και ικανοποίησης των εργαζομένων**

Είναι η έρευνα γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού, όπως η διάθεση για απόδοση των εργαζομένων, η πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, η σωστή επικοινωνία, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κ.ά. Η εφαρμογή των πορισμάτων από μια τέτοια έρευνα ανήκει στα καθήκοντα του τμήματος προσωπικού.

Η διοίκηση προσωπικού δεν μπορεί να θεωρηθεί ως λειτουργία εντελώς ξεχωριστή από τις υπόλοιπες της επιχείρησης. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχει αρμονική συνεργασία μεταξύ των ειδικών στα θέματα προσωπικού και των ανώτατων στελεχών, έτσι ώστε να υπάρχει αποτελεσματική διεύθυνση προσωπικού.

### *2.7.2. Ερωτήσεις*

1. Ποιο είναι το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων;
2. Πώς η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και οργανισμών;
3. Ποιες είναι οι επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων;
4. Συμπληρώστε τα κενά στην παρακάτω πρόταση με τις λέξεις του δίνονται στον κατάλληλο γραμματικό τύπο: Βελτίωση, αξιοποίηση, ποιότητα, χρήση, λειτουργία, ποσότητα:

   Σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να εξασφαλίζει σε κάθε στιγμή της κατάλληλους ανθρώπους από άποψη..... και ..... που έχει ανάγκη ο οργανισμός ή η επιχείρηση καθώς και την αποτελεσματική ..... και .....
5. Να βάλετε σε κύκλο τη σωστή απάντηση.

   Το τυπικό πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων περιλαμβάνει:

   α) Ιατρική Εξέταση πριν από την πρόσληψη

   β) Περιοδική εξέταση σε περίπτωση ανθυγιεινής εργασίας

   γ) Φαρμακευτική φροντίδα και κάθε προληπτικό για την υγεία των εργαζομένων μέτρο.

   δ) Όλα τα παραπάνω.
6. Βάλτε σε κύκλο το γράμμα που αντιστοιχεί στη σωστή απάντηση (Σ για τη σωστή και Λ για τη λανθασμένη).

   1) Η διεύθυνση προσωπικού επιβάλλει ποινές στους εργαζόμενους Σ.Λ.

   2) Η διεύθυνση προσωπικού εκπαιδεύει το προσωπικό, ώστε να συμπεριφέρεται με τους καθορισμένους κανόνες διαγωγής Σ.Λ.

   3) Το τμήμα Προσωπικού δεν παίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού-διοίκησης Σ.Λ.

   4) Η διεύθυνση προσωπικού δε συμμετέχει στον καθορισμό πολιτικής μισθών των εργαζομένων Σ.Λ.

## 2.8. Διαχείριση Πληροφοριών

### *2.8.1. Γενικά*

Η εξέλιξη στην τεχνολογία της παραγωγής αγαθών, οι ανάγκες των καταναλωτών που πολλαπλασιάζονται και αναβαθμίζονται συνεχώς και άλλα σοβαρά οικονομικά θέματα αφορούν την ανάγκη κάθε επιχείρησης για ενημέρωση και προσαρμογή κάθε φορά των ενεργειών της. Η έγκαιρη και επιτυχής προσαρμογή της επιχείρησης στο στενό επιχειρηματικό, αλλά και στο ευρύτερο περιβάλλον της βοηθά να επιτευχθεί με τον καλύτερο τρόπο και ο αντικειμενικός της σκοπός.

Γι' αυτό είναι ανάγκη να βρίσκονται και να αξιοποιούνται οι πληροφορίες που βοηθούν τη διοίκηση να πάρει τις σωστές αποφάσεις. Οι πληροφορίες αυτές προέρχονται από το στενό ή το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και από τα στοιχεία της δικής της δραστηριότητας.

Μερικές από αυτές τις πληροφορίες είναι ιδιαίτερα κρίσιμης σημασίας τόσο για τη λειτουργία της όσο και για τη στρατηγική της. Η συγκέντρωση, η αποθήκευση, η επεξεργασία και η αξιοποίησή τους σε καθημερινή βάση καθιστά αναγκαία την ύπαρξη μίας ξεχωριστής λειτουργίας, αυτής της *"Διοίκησης Πληροφοριών"*.

Σκοπός αυτής της λειτουργίας είναι πώς από τον όγκο των πληροφοριών, που καθημερινά κατακλύζουν την επιχείρηση, θα προκύψουν οι πλέον κατάλληλες και πώς αυτές θα φτάσουν στους κατάλληλους ανθρώπους σε κάθε θέση εργασίας την κατάλληλη στιγμή. Αυτό πρέπει να επιτευχθεί με επιστημονικό τρόπο, δηλ. από ειδικευμένα στελέχη πληροφορικής και με τη χρήση στατιστικών μεθόδων και ηλεκτρονικών υπολογιστών .Όσο πιο αξιόπιστα είναι τα αποτελέσματα αυτών των διαδικασιών τόσο πιο σωστές θα είναι και οι αποφάσεις που θα παρθούν για κάθε θέμα που αφορά την επιχείρηση. Αυτή η ανάγκη είχε αποτέλεσμα να αναπτυχθεί η Διοίκηση των Πληροφοριών ως επιστημονικό πεδίο του ευρύτερου Κλάδου της Διοίκησης των επιχειρήσεων.

### *2.8.2. Πληροφορίες - Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές*

**Πληροφορίες**

Η σωστή πληροφόρηση αποτελεί βασική προϋπόθεση για σωστές αποφάσεις και στρατηγική ανάπτυξης και προοπτικής για κάθε επιχείρηση (ή οργανισμό). Γι' αυτό απαιτείται αποτελεσματική αξιοποίηση των πάσης φύσεως πληροφοριών που ενδιαφέρουν την επιχείρηση, από όπου και αν προέρχονται.

Με τον όρο πληροφορίες εννοούμε οποιοδήποτε στοιχείο έχει αξία για την επι-

χείρηση είτε προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον της, π.χ. στατιστικοί πίνακες που εμφανίζουν την πορεία του κλάδου, αλλαγές στη φορολογική νομοθεσία, χρηματιστηριακές εξελίξεις, είτε από τη δική της δραστηριότητα, π.χ. Λογιστικές καταστάσεις, Καρτέλες Προμηθευτών, Πελατών, Αποθήκης, Κατάσταση μισθοδοσίας υπαλλήλων κτλ.

Σήμερα με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας μια νομισματική κρίση, όπου κι αν εκδηλώνεται, ή η επίτευξη ειρηνευτικής συμφωνίας σε μια εμπόλεμη περιοχή ενδιαφέρουν άμεσα όλες τις επιχειρήσεις και γενικότερα την Παγκόσμια Οικονομία.

Αυτό σημαίνει ότι έχει διευρυνθεί πολύ το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, άρα και η ποσότητα και το είδος των πληροφοριών που την ενδιαφέρουν και πρέπει συνεχώς να συγκεντρώνει.

Όλα αυτά τα στοιχεία-πληροφορίες είναι το περιεχόμενο των καθημερινών συναλλαγών της επιχείρησης και τροφοδοτούν βασικά τις *"Εφαρμογές της Πληροφορικής στην Επιχείρηση"*. Μπορούμε τα στοιχεία αυτά να τα διακρίνουμε σε **πρωτογενή και δευτερογενή**.

**Τα πρωτογενή** δεν είναι έτοιμα ή καταχωρισμένα κάπου, για να τα πάρει κάποιος που ενδιαφέρεται και να τα χρησιμοποιήσει. Πρέπει να συγκεντρωθούν για πρώτη φορά από τον ίδιο τον ενδιαφερόμενο (π.χ. μία δημοσκόπηση στο χώρο των καταναλωτών που δείχνει τις τάσεις τους στον τρόπο διασκέδασης στον ίδιο χρόνο που γίνεται η έρευνα.).

**Τα δευτερογενή** στοιχεία είναι έτοιμα στις *"Τράπεζες Πληροφοριών"* ή *"Βάσεις Δεδομένων"*, όπως λέγονται.

Τράπεζα πληροφοριών μπορεί να διαθέτει η ίδια η επιχείρηση ή κάποιοι εξειδικευμένοι Οργανισμοί, όπως, για παράδειγμα, η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία ή ένα Επιμελητήριο, που διατηρεί πίνακες στοιχείων των μελών του και του χώρου στον οποίο δραστηριοποιείται. Η αναζήτηση τους είναι εύκολη και η απόκτησή τους έχει χαμηλό κόστος. Τα στοιχεία όμως αυτά δεν έχουν την αμεσότητα, την επικαιρότητα ή την αποκλειστικότητα χρησιμοποίησης, όπως τα πρωτογενή. Τόσο όμως τα πρωτογενή όσο και τα δευτερογενή είναι ανάγκη να συγκεντρώνονται, να αναλύονται και, αφού χρησιμοποιηθούν, να διατηρούνται με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι εύκολο να ξαναχρησιμοποιηθούν από κάθε διοικητικό στέλεχος.

***Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές και Στελέχη Πληροφορικής***

Όλες οι διαδικασίες αναζήτησης - συγκέντρωσης- αξιοποίησης και διατήρησης των πληροφοριών είναι πάρα πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθούν χωρίς τη βοήθεια των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (Η/Υ). Οι Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές και η εξέλιξή τους είναι αποτέλεσμα του διαρκούς ανταγωνισμού τεχνολογικών ανακαλύψεων και εφαρμογών της μικροηλεκτρονικής και των επικοινωνιών.

Είναι, όπως λένε πολλοί, η τρίτη βιομηχανική (ηλεκτρονική) επανάσταση και η χρησιμοποίησή τους σε όλες τις δραστηριότητες αποτελεί επιτακτική ανάγκη για κάθε επιχείρηση.

Ο πρώτος Ηλεκτρονικός Υπολογιστής με μορφή τρανζίστορ δημιουργήθηκε το 1954 από την BELL LABORATORIES και αποτέλεσε την αφετηρία εξέλιξης πολλών ηλεκτρονικών μηχανημάτων. Αποτελείται από τα μηχανικά μέρη (Hardware) και τα προγράμματα που χρησιμοποιούνται (software). Τρεις είναι οι τομείς συγκρότησης ενός Η/Υ από τεχνολογική άποψη.

**1.** Η εισαγωγή στοιχείων πληροφοριών (input), τα οποία επεξεργάζεται στη συνέχεια ο υπολογιστής.

**2.** Η επεξεργασία (Processing) των στοιχείων, που γίνεται από την κεντρική μονάδα (CPU).

**3.** Η διαδικασία της εξαγωγής (output) των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την επεξεργασία.

Η εισαγωγή του Η/Υ στα πληροφοριακά συστήματα δημιούργησε αυτό που λέμε σήμερα *"τεχνολογία της πληροφορίας"*, ενώ οι συνεχώς βελτιούμενες γενιές Η/Υ κατέδειξαν τη μεγάλη σημασία της επιστήμης της πληροφορικής για την επιχείρηση, την οικονομία και γενικά τον άνθρωπο.

Ο σημερινός Η/Υ είναι το αποτέλεσμα επαναστατικών εξελίξεων στον τομέα της πληροφορικής. Ο υπολογιστής της εταιρείας I.B.M. το 1956 έμοιαζε με δύο τεράστιες ντουλάπες και είχε χωρητικότητα μιας δισκέτας ενός σημερινού Η/Υ. Εξάλλου από στοιχεία της Διεθνούς Ομοσπονδίας Πληροφορικής φαίνεται η μεγάλη σημασία του τομέα παραγωγής Η/Υ για τις οικονομίες, ιδιαίτερα των προηγμένων χωρών.

Ο τομέας αυτός με ετήσιες πωλήσεις 7 τρισεκατομμύρια δολάρια αποτελεί έναν από τους βασικότερους τομείς ανάπτυξης αυτών των οικονομιών. Δεν υπάρχουν όμως μόνον οι τεχνολογικές και οι οικονομικές πτυχές της επανάστασης των υπολογιστών, αλλά και οι κοινωνιολογικές. Τα παγκόσμια δίκτυα υπολογιστών (π.χ. Internet) δε διαμορφώνουν μόνο δημοκρατικά την *"κοινωνία των πληροφοριών"*, αλλά βοηθούν τους νέους και τους δημιουργούν συνθήκες γρήγορης και αποτελεσματικής μάθησης.

Με τον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή ασχολούνται βασικά δύο άνθρωποι ειδικευμένοι στη χρήση του (χρήστης) και στη λειτουργία-προγραμματισμό του (αναλυτής-προγραμματιστής).

Ο χρήστης έχει τον απλό ρόλο της χρήσης ενός υπολογιστή για καθημερινές διαδικασίες βασισμένες σε προγράμματα που έχει φτιάξει ο αναλυτής-προγραμματιστής και τον συναντάμε σήμερα σε κάθε μορφή επιχείρησης (έκδοση τιμολογίων κτλ.). Για τον απλό χρήστη ενός Η/Υ δεν απαιτούνται γνώσεις υψηλού επιπέδου. Τη δουλειά του ως ένα βαθμό πρέπει να είναι σε θέση να την κάνει κάθε υπάλληλος και αργότερα κάθε άνθρωπος με μεσαίο επίπεδο εκπαίδευσης.

Ο αναλυτής ή προγραμματιστής είναι ένας πολύ ειδικευμένος επιστήμονας και μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες που σήμερα έχουν πολύ μεγάλη ζήτηση. Είναι σε θέση να κατασκευάζει πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές, να προγραμματίζει τις εφαρμογές αυτές στον υπολογιστή και να παρακολουθεί παρεμβαίνοντας στη λειτουργία τους, όποτε χρειαστεί.

Κάθε επιχείρηση σήμερα έχει ανάγκη από τις υπηρεσίες ενός Ηλεκτρονικού Υπολογιστή νέας γενιάς και ικανών στελεχών πληροφορικής, ώστε να μπορεί να επεξεργάζεται όσο γίνεται περισσότερες πληροφορίες με μεγάλη ακρίβεια και η μεταβίβαση τους να είναι ασφαλής και κυρίως άμεση (on line). Ακόμη ο Ηλεκτρονικός Υπολογιστής πρέπει να ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης, ώστε να μην επιβαρύνεται το κόστος λειτουργίας της από τη χρήση.

### *Πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές της πληροφορικής στην επιχείρηση*

**Πληροφοριακό σύστημα είναι ένα επιχειρησιακό σύστημα, το οποίο με την αλληλεπίδραση ανθρώπων, διαδικασιών και μηχανημάτων επεξεργάζεται πληροφορίες που έχουν σχέση με την επιχείρηση (εξωτερικό-εσωτερικό περιβάλλον) και πληροφορεί τη διοίκηση, προκειμένου να αποφασίσει σωστά.**

Όταν μια επιχείρηση έχει μηχανογράφηση ή πιο απλά έχει αυτοματοποιήσει ορισμένες εργασίες της, τότε αποτελεί ένα *"πληροφοριακό σύστημα"* με διάφορα υποσυστήματα που μπορεί να αφορούν τις επιμέρους υπηρεσίες της, π.χ. Λογιστήριο, Πωλήσεις κτλ. Δηλαδή, οι υπολογιστές, τα προγράμματα, οι άνθρωποι και οι διαδικασίες μας δίνουν ένα πληροφοριακό σύστημα.

Τα τιμολόγια, οι πελάτες, τα διάφορα είδη εμπορευμάτων, οι υπάλληλοι αποτελούν πληροφοριακό υλικό. Πληροφορίες εισέρχονται στην επιχείρηση και από το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό το υλικό, από όπου κι αν προέρχεται, η επιχείρηση πρέπει να το επεξεργαστεί για τη σωστή και γρήγορη διεκπεραίωση των καθημερινών της δοσοληψιών και για να παίρνει τις σωστές αποφάσεις, όποτε χρειάζεται. Βασικοί σκοποί των πληροφοριακών συστημάτων είναι:

- Η συλλογή και η αποθήκευση δεδομένων, ώστε με την κατάλληλη επεξεργασία να εξασφαλίζονται σε κάθε χρονική στιγμή σε όλα τα στελέχη και στους εργαζόμενους οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες για τη λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων και την υλοποίησή τους.
- Η παραγωγή πληροφοριών και η επικοινωνία της επιχείρησης (ή του οργανισμού) με τους φορείς του περιβάλλοντος.

Αρχικά η χρήση του υπολογιστή και τα πρώτα προγράμματα εφαρμόστηκαν στη μισθοδοσία του προσωπικού και για την πληροφόρηση της διοίκησης, π.χ. υπόλοιπο προμηθευτών, τραπεζών κτλ. Αργότερα επεκτάθηκε και σε άλλες βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης και προέκυψαν έτσι οι *"Διαχειριστικές Εφαρμογές"*, που καλύπτουν ζωτικές λειτουργίες και υπολειτουργίες της, όπως Αγορές-Πωλήσεις, Λογιστήριο, Παραγωγή κτλ.

Οι εφαρμογές αυτές παρέχουν πολλά **πλεονεκτήματα**, όπως :

1) Μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των διαδικασιών με την ταυτόχρονη καταχώριση των στοιχείων στα αρχεία του υπολογιστή και στα εκδιδόμενα παραστατικά κάθε συναλλαγής, π.χ. Παραγγελία, Τιμολόγιο.

2) Διασφάλιση της ακεραιότητας των στοιχείων από κάθε παρέμβαση, π.χ. απόπειρα αλλοίωσης.

3) Δυνατότητα χρήσης από την πλευρά των στελεχών των αποτελεσμάτων από την επεξεργασία των στοιχείων, π.χ. Στατιστικά διαγράμματα, πίνακες κτλ., και πολλά άλλα που συμβάλλουν αποφασιστικά στη λήψη σωστών αποφάσεων και στην εξυπηρέτηση του αντικειμενικού σκοπού της επιχείρησης.

Οι σημαντικότεροι τομείς εφαρμογών είναι:

| | | |
|---|---|---|
| 1. Οικονομικές και λογιστικές εφαρμογές π.χ | | ➪ Γενική Λογιστική<br>➪ Μισθοδοσία<br>➪ Διαχείριση Προσωπικού |
| 2. Εμπορικές εφαρμογές | π.χ | ➪ Τιμολόγηση Πελατών<br>➪ Παραγγελίες Πελατών<br>➪ Αποθήκες<br>➪ Λογιστική Προμηθειών<br>( Παραγγελίες -Πιστώσεις -Πληρωμές) |
| 3. Εφαρμογές Παραγωγής | π.χ | ➪ Έλεγχος Παραγωγής<br>➪ Αναλυτική Λογιστική |

Υπάρχουν και άλλοι τομείς εφαρμογών σχετικά νέοι που καλύπτουν σημαντικές για την επιχείρηση δραστηριότητες, όπως, π.χ., προβλέψεις πωλήσεων, έλεγχος

αποθεμάτων, αυτοματισμός γραφείου κτλ. Βεβαίως, όπου η επιχείρηση παρουσιάζει μεγάλη δραστηριότητα και λειτουργεί με τη χρήση και επεξεργασία πολλών στοιχείων, εκεί παρατηρείται και αναπτυγμένη εφαρμογή των Η/Υ.

Σήμερα η χρήση των Η/Υ και των πληροφοριακών συστημάτων έχει επεκταθεί σχεδόν σε όλους τους τομείς της οικονομικής και μη οικονομικής δραστηριότητας. Οι επικοινωνίες (π.χ. internet), η αυτοματοποίηση της παραγωγής, η επικοινωνία μεταξύ των επιχειρήσεων και οι συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων και των οργανισμών, π.χ. ηλεκτρονικό εμπόριο, αλλάζουν ριζικά το περιεχόμενο των εργασιών και τη μορφή οργάνωσης των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Έτσι η επιστήμη των πληροφοριών προσλαμβάνει τεράστιες διαστάσεις και η διοίκηση των επιχειρήσεων στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό σ' αυτή.

### *2.8.3. Ερωτήσεις*

1. Ποιες πληροφορίες χρειάζεστε κάθε ημέρα, ώστε να είστε αποτελεσματικός σε ό,τι κάνετε;
2. Γιατί οι πληροφορίες συνδέονται με την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;
3. Αν είστε ο Γενικός Δ/ντής μιας μεσαίας επιχείρησης παραγωγής παγωτών, τι είδους πληροφορίες θα χρειαζόσαστε, προκειμένου να τη διοικήσετε σωστά;
4. Να βάλετε σε κύκλο τη σωστή απάντηση.

I. Πληροφορίες είναι οποιοδήποτε στοιχείο έχει αξία για την επιχείρηση και προέρχεται:
   α) Από το εξωτερικό περιβάλλον μόνον.
   β) Από δική της δραστηριότητα μόνον.
   γ) Από το εξωτερικό περιβάλλον και από δική της δραστηριότητα.
   δ) Από τους Η/Υ της επιχείρησης μόνον.

II. Βασικοί σκοποί των πληροφοριακών συστημάτων είναι:
   α) Η συλλογή και αποθήκευση δεδομένων με εύκολη πρόσβαση σ' αυτές σ' όποιον ενδιαφέρεται.
   β) Η παραγωγή πληροφοριών.
   γ) Η επικοινωνία της επιχείρησης (ή του οργανισμού) με το περιβάλλον της.
   δ) Όλοι οι παραπάνω.

4. Αντιστοίχισε τις φράσεις της στήλης Α με τις φράσεις της στήλης Β, βάζοντας τον κατάλληλο αριθμό στην αντίστοιχη γραμμή αριστερά.

| Α΄ στήλη | Β΄ στήλη |
|---|---|
| | 1) Γενική Λογιστική, Μισθοδοσία, Διαχείριση Προσωπικού |
| – Οικονομικές και λογιστικές Εφαρμογές | 2) Πρόσληψη Προσωπικού, Αξιολόγηση και προαγωγή προσώπων |
| | 3) Έλεγχος παραγωγής, Αναλυτική Λογιστική |
| – Εμπορικές εφαρμογές | 4) Συντήρηση Εργοστασίου, Προμήθεια Κεφαλ. Εξοπλισμού, διεύρυνση των αγορών. |
| – Εφαρμογές Παραγωγής | 5) Τιμολόγηση πελατών, Παραγγελίες Πελατών, Αποθήκες, Λογιστική Προμηθειών |

5. Βάλτε σε κύκλο το γράμμα που αντιστοιχεί στη σωστή απάντηση. (Σ για τη σωστή, Λ για τη λανθασμένη).
   1) Η εξέλιξη της Τεχνολογίας είναι άσχετη με την επεξεργασία των Πληροφοριών. Σ. Λ.
   2) Πληροφορίες αντλούν οι επιχειρήσεις μόνον στον τύπο. Σ. Λ.
   3) Βασική προϋπόθεση για σωστές αποφάσεις είναι η αξιοποίηση των πληροφοριών. Σ. Λ.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

# ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

3

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ
# ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

## 3.1. Προγραμματισμός δράσης

### *3.1.1. Έννοια του Προγραμματισμού*

Ο προγραμματισμός αποτελεί την πρωταρχική λειτουργία του management. Είναι η διαδικασία ή το σύνολο των ενεργειών με τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού, προβλέπεται η εξέλιξη στο μέλλον των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός τους και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Π.χ. Μια επιχείρηση έχει τους πόρους και την τεχνογνωσία και θεωρεί ότι μπορεί, για μια 5ετία, να παράγει ένα προϊόν σε καλύτερη ποιότητα από τις άλλες επιχειρήσεις.

Γι' αυτό μπορεί να θέσει ως στόχο τη διατήρηση αυτού του πλεονεκτήματος και αναβαθμίζει τακτικά τον τεχνολογικό της εξοπλισμό, παρακολουθεί συνεχώς τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον σε σχέση με τον τρόπο παραγωγής και προσφοράς του προϊόντος. Οι Koontz και ο C'Donnel πολύ απλά ορίζουν τον προγραμματισμό ως τη διαδικασία μέσα από την οποία γεφυρώνεται το χάσμα μεταξύ του σημείου που βρίσκεται η επιχείρηση (ή ο οργανισμός) και του σημείου που θέλει να βρίσκεται στο μέλλον, αποφασίζοντας τι θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει.

Πιο συγκεκριμένα λοιπόν το περιεχόμενο της έννοιας του προγραμματισμού, περιλαμβάνει:

- **τον καθορισμό των στόχων** (τι να πετύχουμε;)
- **τη διαμόρφωση των στρατηγικών** (πώς θα το επιτύχουμε;)
- **τα λειτουργικά προγράμματα δράσης και τους προϋπολογισμούς** (με ποιες ενέργειες, μέσα και πότε θα το επιτύχουμε).

### *3.1.2. Προορισμός - Αποστολή - Στόχοι*

***Προορισμός.*** Ο λόγος δημιουργίας και ο λόγος ύπαρξης κάθε επιχείρησης (ή οργανισμού) είναι η εκπλήρωση του προορισμού της. Ο προορισμός μιας ιδιωτικής επιχείρησης είναι η αμοιβή των κεφαλαίων των μετόχων της, αξιοποιώντας αποτελεσματικά υλικούς και άϋλους πόρους. Ο προορισμός ενός νοσοκομείου είναι η προσφορά περίθαλψης στους κατοίκους της περιοχής. Κάθε κοινωνική οργάνωση, επομένως και η επιχείρηση, για να υπάρχει, πρέπει να ικανοποιεί τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό τον προορισμό της, ο οποίος προσδιορίζεται από τα μέλη της και την κοινωνία.

***Αποστολή.*** Αποστολή είναι ουσιαστικά ο δρόμος μέσω του οποίου κάθε επιχείρηση (ή οργανισμός) επιλέγει να εκπληρώσει τον προορισμό της (σχήμα 3.1.). Για παράδειγμα, ένα ιδιωτικό ξενοδοχείο έχει ως προορισμό την αμοιβή των κεφαλαίων των μετόχων του και ως αποστολή την προσφορά των υπηρεσιών του (ύπνο, φαγητό, κτλ.), μέσω των οποίων γίνεται δυνατή η εκπλήρωση του προορισμού του.

***Στόχοι.*** Είναι τα αποτελέσματα τα οποία η επιχείρηση (ή ο οργανισμός) επιθυμεί να επιτύχει, ώστε να ανταποκριθεί στην αποστολή της και μέσω αυτής να εκπλήρωσει τον προορισμό της. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του νοσοκομείου, στόχος μπορεί να είναι ένα επίπεδο πωλήσεων ή ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών ή κόστους. Για μία άλλη επιχείρηση στόχος μπορεί να είναι να κερδίσει κάποιους από τους πελάτες των ανταγωνιστών της.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι ο προορισμός, η αποστολή και οι στόχοι αποτελούν ενιαία ολότητα. Εκείνο **που ξεχωρίζει τις έννοιες είναι ο βαθμός του γενικού και αφηρημένου που τις χαρακτηρίζει**.

***Ενδιάμεσοι - Τελικοί Στόχοι.*** Οι στόχοι διακρίνονται σε τελικούς και ενδιάμεσους. Οι ενδιάμεσοι στόχοι εκφράζουν τα βήματα που θα οδηγήσουν στην επίτευξη του τελικού στόχου.

Για παράδειγμα, αν θεωρήσουμε τελικό στόχο για την επιχείρηση Α την κατάκτηση του 60% της Ελληνικής αγοράς, αυτός μπορεί να αναλυθεί σε ενδιάμεσους στόχους, όπως μείωση του κόστους κατά 20% και βελτίωση της ποιότητας κατά 5%, που στην ουσία αποτελούν μέσα για την επίτευξη του τελικού στόχου. Η ανάλυση μπορεί να προχωρήσει ακόμα σε βάθος. Για παράδειγμα, για την επίτευξη της μείωσης του κόστους κατά 20%, χρειάζεται πρώτα να επιτευχθούν οι ενδιάμεσοι στόχοι, όπως ο εκσυγχρονισμός της τεχνολογίας, η βελτίωση των ικανοτήτων των εργατών, η οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας κτλ.

***Γενικοί - Επιμέρους Στόχοι.*** Κάθε στόχος (ενδιάμεσος ή τελικός), όταν αφορά το σύνολο της επιχείρησης, αποτελεί ένα γενικό στόχο, όπως, για παράδειγμα, η αύξηση κατά 10% του μεριδίου της αγοράς της. Αυτός ο στόχος πρέπει να αναλυθεί σε επιμέρους, τους οποίους αναλαμβάνει να υλοποιήσει κάθε τμήμα (ή άτομο) της επιχείρησης. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα οι επιμέρους στόχοι θα μπορούσε να είναι η βελτίωση της ποιότητας (τμήμα Παραγωγής), η μείωση του κόστους υλικών συσκευασίας (τμήμα Marketing), η ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού (τμήμα Προσωπικού). Η ανάλυση αυτή μπορεί να προχωρήσει σε βάθος, ώστε κάθε γενικός στόχος της επιχείρησης να αναλύεται σε επιμέρους στόχους των τμημάτων και αυτοί με τη σειρά τους σε επιμέρους στόχους των διάφορων "υποτμημάτων ή γραφείων" κ.ο.κ., ώστε να καταλήγει σε συγκεκριμένα καθήκοντα για κάθε εργαζόμενο σε ό,τι αφορά την υλοποίηση του γενικού στόχου.

***Βραχυπρόθεσμοι - Μεσοπρόθεσμοι - Μακροπρόθεσμοι Στόχοι.*** Τέλος, οι στόχοι διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους. Το κριτήριο αυτής της διάκρισης είναι ο χρονικός ορίζοντας μέσα στον οποίο η υλοποίηση του στόχου πρέπει να επιτευχθεί. Συνήθως, στόχοι των οποίων η υλοποίηση τοποθετείται μέσα σε 1 χρόνο καλούνται βραχυπρόθεσμοι. Μεσοπρόθεσμοι καλού-

νται αυτοί των οποίων η υλοποίηση τοποθετείται σε 2-5 χρόνια και μακροπρόθεσμοι αυτοί των οποίων η υλοποίηση τοποθετείται σε περισσότερο από 5 χρόνια.

### *3.1.3. Στρατηγική*

**Στρατηγική είναι ένα σύνολο σημαντικών αποφάσεων που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης ή οργανισμού και προσδιορίζουν την πορεία τους στο μέλλον.**

Πιο συγκεκριμένα.

**Στρατηγική είναι:**

- **Ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης της επιχείρησης,**
- **η κατανομή των πόρων για την επίτευξη των στόχων και**
- **ο προσδιορισμός της βασικής πορείας, δράσης και μέσων για την επίτευξή τους.**

Βέβαια, για να καθοριστούν τα παραπάνω, λαμβάνονται υπόψη οι ευκαιρίες και οι απειλές του περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τα ισχυρά και ασθενή σημεία της οργάνωσης.

Πιο συγκεκριμένα η **επιχειρησιακή στρατηγική** απαντά στα ερωτήματα:

- Ποια θα είναι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, σε ποιες αγορές η επιχείρηση θα τα διαθέτει και με ποιους τρόπους θα είναι ανταγωνιστική (π.χ. κόστος ή ποιότητα).
- Με ποια μορφή ανάπτυξης, εσωτερική - εξωτερική, θα επιτευχθούν οι στόχοι της όπως π.χ. η ανανέωση και βελτίωση του μηχανολογικού εξοπλισμού της ή εξαγορά άλλων επιχειρήσεων, η πώληση προϊόντων της επιχείρησης σε άλλες περιοχές, οι εξαγωγές της σε άλλες χώρες κλπ.
- Με ποιο κίνδυνο και με τι είδος επενδύσεων και χρηματοδότησης θα αναπτυχθεί η επιχείρηση.
- Ποιες σημαντικές και μακροπρόθεσμες συνεργασίες θα κάνει και με ποιους; Π.χ. μια εταιρεία που παράγει ένα προϊόν, συνεργάζεται με κάποια άλλη που εξειδικεύεται στην διανομή και η οποία αναλαμβάνει να διανέμει και προωθεί το προϊόν της πρώτης στην αγορά.

Η επιχειρησιακή στρατηγική ουσιαστικά αποτελεί τη γενική πορεία δράσης μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της. Εκτός από τη γενική στρατηγική, υπάρχουν οι λειτουργικές στρατηγικές, που προκύπτουν από την πρώτη και αφορούν τις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης, όπως η στρατηγική marketing ή πωλήσεων, στρατηγική χρηματοδότησης, στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού κτλ.

### *3.1.4. Λειτουργικά Προγράμματα - Προϋπολογισμοί*

**Τα λειτουργικά προγράμματα ή προγράμματα δράσης.** Άμεση σχέση με την στρατηγική της επιχείρησης έχουν τα λειτουργικά προγράμματα και οι προϋπολογισμοί. Ουσιαστικά είναι η καταγραφή των συγκεκριμένων και χρονικά προσδιορι-

σμένων βημάτων, διαδοχικών δράσεων και ενεργειών που πρέπει να γίνουν στο πλαίσιο της γενικής πορείας που έχει χαράξει η στρατηγική, για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Το λειτουργικό γενικό πρόγραμμα της επιχείρησης στην πραγματικότητα αποτελεί μια ολότητα που αποτελείται από οργανικά συνδεδεμένα μεταξύ τους επιμέρους προγράμματα δράσης, τα οποία αναφέρονται στις επιμέρους λειτουργίες ή τμήματα της επιχείρησης (π.χ. πρόγραμμα πωλήσεων, πρόγραμμα παραγωγής, πρόγραμμα προσλήψεων, πρόγραμμα εκπαίδευσης προσωπικού, πρόγραμμα επενδύσεων, πρόγραμμα πρόληψης ατυχημάτων, πρόγραμμα διαφήμισης κτλ.).

Οι προϋπολογισμοί είναι η έκφραση σε οικονομικά μεγέθη των λειτουργικών προγραμμάτων της επιχείρησης (π.χ. προϋπολογισμός εσόδων, προϋπολογισμός δαπανών, προϋπολογισμός επενδύσεων, προϋπολογισμός διαφήμισης κτλ.).

Μερικά από τα βασικά λειτουργικά προγράμματα που αναπτύσσει μια επιχείρηση είναι:

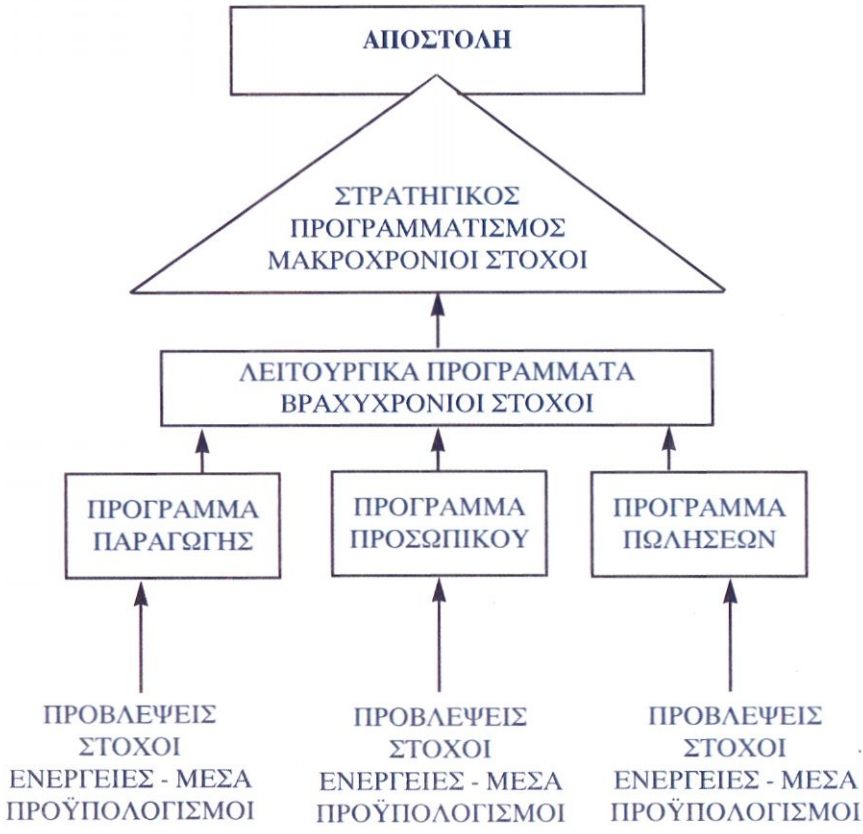
1. **Το πρόγραμμα πωλήσεων.** Είναι ένα από τα βασικά προγράμματα, γιατί οι επιχειρήσεις σήμερα είναι στραμμένες προς την αγορά. Περιέχει τους στόχους του αντίστοιχου τμήματος, τις ενέργειες που θα γίνουν, τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι, τους σχετικούς προϋπολογισμούς εξόδων και προβλέψεις για τα έσοδα που θα πραγματοποιηθούν.

2. **Το πρόγραμμα παραγωγής.** Περιλαμβάνει τι θα παραχθεί και πώς, ενώ είναι προσανατολισμένο απόλυτα προς τους στόχους που θέτει το πρόγραμμα πωλήσεων όσον αφορά την ποσότητα και την ποιότητα των προϊόντων που θα παραχθούν. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται και στη διαχείριση των αποθεμάτων των προϊόντων που θα παραμείνουν στις αποθήκες, ώστε να ρυθμίζεται τόσο η παραγωγή, όσο και η ροή προϊόντων προς τους πελάτες.

3. **Το πρόγραμμα εφοδιασμού.** Είναι πρόγραμμα προσαρμοσμένο στα προγράμματα παραγωγής, γιατί και η λειτουργία των προμηθειών είναι το στήριγμα της παραγωγής. Κύριος στόχος του προγράμματος αυτού είναι να αγοραστούν οι αναγκαίες πρώτες ύλες σε ποιότητα και ποσότητα που απαιτούνται για την παραγωγή του προϊόντος. Ο εφοδιασμός είναι σημαντικό να γίνεται στο σωστό χρόνο, ώστε να γίνεται η τροφοδοσία της παραγωγής χωρίς προβλήματα, που πιθανό να επηρεάσουν και τη λειτουργία των πωλήσεων.

4. **Χρηματοπιστωτικά προγράμματα.** Είναι προγράμματα που συσχετίζονται με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και αφορούν τρόπους χρηματοδότησής τους και κάλυψης των εξόδων τους.

5. **Προγράμματα ανθρώπινου δυναμικού.** Είναι προγράμματα για την πρόσληψη, εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού.




**Σχήμα 3.1.**
**Ιεραρχική ανάλυση στόχων**

### *3.1.5. Σπουδαιότητα - Χρησιμότητα του Προγραμματισμού*

Ο PETER DRUCKER, θέλοντας να τονίσει τη μεγάλη σπουδαιότητα του προγραμματισμού (ως πρωταρχικής λειτουργίας του management), αναφέρει ότι ο "προγραμματισμός είναι ό,τι πρέπει να γίνει σήμερα, για να δικαιούμαστε το αύριο", γιατί, όπως επίσης χαρακτηριστικά υποστηρίζεται από άλλους, "το αύριο δεν είναι παρά το σήμερα, για το οποίο φροντίσαμε χθες". Η σπουδαιότητα του προγραμματισμού μπορεί να περιγραφεί ως εξής:

1. Επιτρέπει να επισημανθούν εγκαίρως τα προβλήματα της επιχείρησης καθώς και οι απειλές και ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον της.
2. Αποτελεί ένα οργανικό σύνολο αποφάσεων που λαμβάνουν υπόψη τους και

αναφέρονται σε όλα τα μέρη της επιχείρησης, πράγμα που συμβάλλει ουσιαστικά στο συντονισμό.

3. Κάνει φανερούς τους στόχους και βοηθά να συγκεντρωθούν όλες οι προσπάθειες στην υλοποίηση αυτών.
4. Συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος σύγχρονου management, πειθαρχίας, ευθύνης.
5. Συμβάλλει στην άριστη απόκτηση και αξιοποίηση των πόρων της οργάνωσης.
6. Δίνει τη δυνατότητα για αξιολόγηση και δημιουργία αισθήματος επιτυχίας.
7. Καθορίζει την αποτελεσματικότητα των άλλων λειτουργιών του management (οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση, έλεγχος).
8. Τέλος, συμβάλλει γενικά στην επιτυχία της οργάνωσης. Εμπειρικές έρευνες έχουν αποδείξει τη θετική συσχέτιση μεταξύ προγραμματισμού και επιδόσεων της επιχείρησης.

### *3.1.6. Διαδικασία Προγραμματισμού*

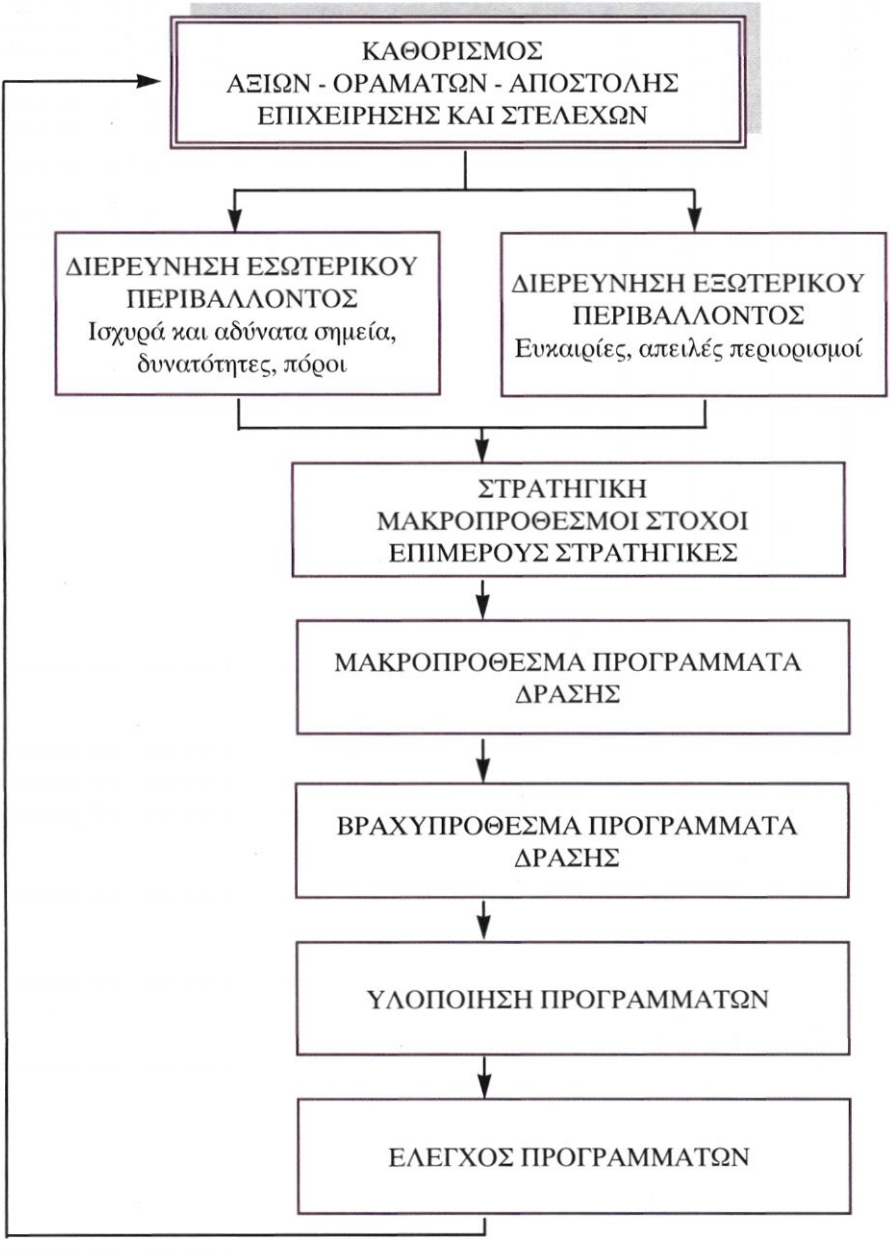
Αρκετοί συγγραφείς προσπαθούν να προσδιορίσουν μια ορθολογική διαδικασία αποτελεσματικού προγραμματισμού (σχήμα 3.2.). Όπως προκύπτει από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, τα βασικά βήματα της διαδικασίας είναι:

***Εσωτερική ανάλυση:*** Σε τούτο το βήμα αναλύεται η υπάρχουσα κατάσταση της οργάνωσης. Η ανάλυση αφορά όλα τα στοιχεία που συνθέτουν την οργάνωση, όπως τις αξίες, τις ανάγκες, τους στόχους και τις προσδοκίες των ομάδων συμφερόντων που δρουν σε αυτή (μέτοχοι, στελέχη, εργαζόμενοι), την τεχνολογία, τη δυναμικότητα παραγωγής, τα στελέχη, τις οργανωτικές δομές, τα προϊόντα, τα δίκτυα διανομής, τις χρηματοοικονομικές δομές, τα συστήματα ελέγχου και πληροφοριών, τις πωλήσεις, τα κέρδη, τα κόστη κτλ.

***Εξωτερική Ανάλυση:*** Η ανάλυση αυτή οδηγεί στον εντοπισμό ισχυρών σημείων ή δυνατοτήτων, αλλά και αδυναμιών στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Π.χ. η πρόβλεψη των οικονομικών συνθηκών που θα επικρατήσουν.

***Απειλές - Ευκαιρίες:*** Από την αντιμετώπιση ή το συνδυασμό της εσωτερικής και εξωτερικής ανάλυσης προκύπτουν συγκεκριμένες απειλές, που η οργάνωση πρέπει να αποφύγει ή να αντιμετωπίσει, και ευκαιρίες, που μπορεί να εκμεταλλευτεί. Από την άλλη προκύπτουν ορισμένα ισχυρά σημεία που διαθέτει η οργάνωση και μπορεί να αξιοποιήσει, και ορισμένα ασθενή, τα οποία πρέπει να ξεπεράσει.

***Καθορισμός στόχων:*** Ο συνδυασμός απειλών / ευκαιριών και ισχυρών / ασθενών σημείων από τη μια, και των αξιών, προσδοκιών και αναγκών των ομάδων που δρουν στην οργάνωση από την άλλη επιτρέπουν τον προσδιορισμό των μακροπρόθεσμων (στρατηγικών) στόχων της οργάνωσης.




**Σχήμα 3.2**
**Η διαδικασία του προγραμματισμού**

***Εναλλακτικές στρατηγικές:*** Σ' αυτό το στάδιο, λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα της εσωτερικής και εξωτερικής ανάλυσης και τους στόχους που τέθηκαν, προσδιορίζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές (πορείες δράσης) που μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων.

***Αξιολόγηση και επιλογή εναλλακτικών στρατηγικών:*** Οι εναλλακτικές στρατηγικές συγκεντρώνονται, αξιολογούνται (κάτω βέβαια από συγκεκριμένες παραδοχές, προβλέψεις), συγκρίνονται, ταξινομούνται ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων και επιλέγεται η πλέον ικανοποιητική.

***Διαμόρφωση λειτουργικών προγραμμάτων και προϋπολογισμών:*** Μετά τον ορισμό της στρατηγικής, το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας είναι η διαμόρφωση των λειτουργικών προγραμμάτων (μεσοπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων) που προκύπτουν από τη στρατηγική καθώς και η διαμόρφωση των προϋπολογισμών.

*Μέσα από τον προγραμματισμό καθορίζονται οι στόχοι της οργάνωσης...*

### *3.1.7. Βασικές Αρχές Προγραμματισμού*

Για να είναι αποτελεσματικός ο προγραμματισμός, εκτός των άλλων, πρέπει να τηρούνται οι παρακάτω βασικές αρχές:

***Αρχή της χρονικής δέσμευσης:*** Το νόημα της αρχής αυτής είναι ο χρονικός προσδιορισμός των στόχων και των προγραμμάτων δράσης. Αυτό δεσμεύει τους υπεύθυνους προγραμματισμού και τα στελέχη της οργάνωσης να υλοποιήσουν τους στόχους. Ο χρονικός ορίζοντας, συνεπώς, που καθορίζεται πρέπει να είναι τέτοιος, ώστε να οδηγεί σε συγκεκριμένες δεσμεύσεις υλοποίησης.

***Αρχή της διόρθωσης:*** Όπως έχει προκύψει από τα προηγούμενα, ο προγραμματισμός στηρίζεται σε προβλέψεις ή παραδοχές, που αφορούν την εξέλιξη στο μέλλον όλων των μεταβλητών που προσδιορίζουν άμεσα ή έμμεσα την επιβίωση και την πορεία της επιχείρησης (ή τον οργανισμό). Πολλές φορές η πραγματική εξέλιξη αυτών των μεταβλητών στο μέλλον δε συμπίπτει με τις προβλέψεις ή παραδοχές που έγιναν. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί την εξέλιξη της υλοποίησης του προγράμματος και να το επαναπροσδιορίζει, σύμφωνα με τα νέα δεδομένα. Πολύ χαρακτηριστικά οι H. Koontz και C.O' Donnel αναφέρουν ότι το πρόγραμμα δεν είναι τελικό προϊόν, αλλά συνεχής διαδικασία.

***Αρχή της ελαστικότητας:*** Για το λόγο που προαναφέρθηκε πιο πάνω, δηλ. ότι οι προβλέψεις και οι παραδοχές πάνω στις οποίες στηρίζεται ο προγραμματισμός είναι πιθανές, που σημαινει ότι μπορούν να συμβούν, αλλά και να μη συμβούν στο μέλλον, και επιπλέον ότι είναι δυνατό να υπάρξουν απρόβλεπτοι παράγοντες, κάθε πρόγραμμα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα. Δηλαδή, για κάθε βήμα, ενέργεια, τρόπο, μέσο κτλ. πρέπει να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις, ώστε, όταν το επιλεγέν δεν είναι δυνατό να συμβεί, να υπάρχει διέξοδος μέσω των εναλλακτικών λύσεων.

### *3.1.8. Ερωτήσεις - Ασκήσεις*

**Ερωτήσεις**

1. Να βάλετε σε κύκλο τη σωστή απάντηση.

α) Ο προγραμματισμός είναι διαδικασία της επιχείρησης.

β) Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει καθορισμό στόχων, διαμόρφωση στρατηγικών και λειτουργικά προγράμματα δράσης και προϋπολογισμούς.

γ) Ο προγραμματισμός παρουσιάζει τους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

2. Τι σημαίνει προγραμματισμός και ποιο είναι το περιεχόμενό του;
3. Γιατί είναι χρήσιμος ο προγραμματισμός και πώς συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και οργανισμών;
4. Τι είναι στόχος και γιατί είναι απαραίτητος να τίθεται σε κάθε ανθρώπινη ή επιχειρησιακή δραστηριότητα;
5. Ποια είναι η έννοια της στρατηγικής;
6. Ποια είναι η διαδικασία του προγραμματισμού;
7. Ποιες αρχές πρέπει να ισχύουν στον προγραμματισμό και γιατί;
8. Ποια είναι η σχέση μεταξύ της αποστολής, των στόχων και της στρατηγικής μιας επιχείρησης;
9. Εξηγήστε γιατί συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω απόψεις:

α) "Ο Προγραμματισμός είναι εύκολος, όταν οι αλλαγές του περιβάλλοντος είναι σπάνιες".

β) "Ο Προγραμματισμός είναι πολύτιμος, όταν οι αλλαγές του περιβάλλοντος είναι αρκετές".

**Ασκήσεις**

1 Παρουσιάστε γραπτώς και πλήρως τον προγραμματισμό των σπουδών σας.

2 Ποιο πρέπει να είναι το περιεχόμενο του προγραμματισμού για την εθνική ομάδα μπάσκετ.

3. Ποιους στόχους έχει ή θα μπορούσε να έχει το σχολείο σας ως ένας οργανισμός;
4. Κάντε το προϋπολογισμό της οικογένειάς σας για ένα χρόνο.
5. Κάντε τον προγραμματισμό μιας εκδήλωσης του σχολείου σας.

## 3.2. Οργάνωση

### *3.2.1. Εισαγωγή στην έννοια του οργανωτικού σχεδιασμού*

**Οργανωτικός σχεδιασμός είναι η σχεδίαση ή η διαμόρφωση της οργάνωσης** μιας επιχείρησης. Το επόμενο παράδειγμα διευκολύνει αρκετά να κατανοήσει ο αναγνώστης τα κύρια στοιχεία της οργάνωσης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και κατά συνέπεια τα κύρια ζητήματα του οργανωτικού σχεδιασμού.

Ο Δ. Δημητρίου ανοίγει ένα μικρό εμπορικό κατάστημα ηλεκτρικών ειδών. Επειδή είναι μικρό, ο ίδιος αρκεί να κάνει όλες τις απαιτούμενες εργασίες, όπως προμήθειες-αγορές προϊόντων, εξυπηρέτηση πελατών και πωλήσεις, πληρωμές και εισπράξεις, τήρηση λογιστικών βιβλίων κτλ. Το μικρό κατάστημα όμως αναπτύσσεται, οι εργασίες αυξάνονται, προσλαμβάνει έναν υπάλληλο και του αναθέτει κάποιες από τις εργασίες που έκανε. Αυτό σημαίνει διαίρεση του συνολικού έργου σε δύο. Οι εργασίες που αναλαμβάνει ο υπάλληλος αποτελούν ουσιαστικά το περιεχόμενο της θέσης εργασίας του υπαλλήλου και οι υπόλοιπες το περιεχόμενο της θέσης εργασίας του Δ. Δημητρίου. Έτσι καθένας γνωρίζει τι πρέπει να κάνει και για ποια πράγματα είναι υπεύθυνος. Διαφορετικά θα υπήρχε σύγχυση.

Αν τώρα υποθέσουμε ότι το μικρό κατάστημα του Δ. Δημητρίου μεγαλώνει και εργάζονται σε αυτό 10 άτομα, έχουμε δέκα θέσεις εργασίας. Ο επιχειρηματίας παρακολουθεί τους υπαλλήλους του, τους δίνει οδηγίες, τους ελέγχει, τους καθοδηγεί και γενικά τους διοικεί. Αν όμως το κατάστημα αναπτυχθεί ακόμη και εργάζονται πλέον διακόσια άτομα, τότε ο Δ. Δημητρίου είναι αδύνατο να διοικεί και τους διακόσιους εργαζόμενους. Συνεπώς, είναι αναγκαίο να αναθέσει τη διοίκηση αυτών σε κάποιους άλλους (προϊσταμένους), από τους οποίους καθένας θα διοικεί ένα μέρος από τους διακόσιους εργαζόμενους για λογαριασμό του. Έτσι δημιουργείται ένα ευδιάκριτο επίπεδο διοίκησης μεταξύ του Δ. Δημητρίου (Γενικού Διευθυντή) και των εργαζομένων. Υποθέτουμε λοιπόν ότι ο Δ. Δημητρίου δημιουργεί 10 θέσεις προϊσταμένων και ο καθένας απ' αυτούς διοικεί 20 εργαζομένους. Αν όμως το κατάστημα γίνει αλυσίδα καταστημάτων και εργάζονται 3000 εργαζόμενοι, τότε σε καθέναν από τους 10 προϊσταμένους αναλογούν 300 εργαζόμενοι, που ασφαλώς είναι αδύνατον να διοικηθούν από έναν. Έτσι κάτω από κάθε προϊστάμενο δημιουργούνται νέες θέσεις προϊσταμένων, ώστε καθένας να διοικεί ένα μέρος από τους 300 εργαζομένους. Δημιουργείται λοιπόν ένα νέο επίπεδο διοίκησης. Εδώ πρέπει να γίνει σαφές ότι οι ομάδες των θέσεων εργασίας των εργαζομένων που τίθενται κάτω από τη διοίκηση ενός προϊσταμένου ουσιαστικά αποτελούν ένα τμήμα της όλης επιχείρησης του Δ. Δημητρίου.

Από το παραπάνω παράδειγμα γίνονται σαφή τα παρακάτω **στοιχεία της οργάνωσης και του οργανωτικού σχεδιασμού**:

- **Πρώτο**, η διαίρεση του έργου και η δημιουργία θέσεων εργασίας.
- **Δεύτερο**, ο καθορισμός του αριθμού των θέσεων εργασίας ή εργαζομένων τους οποίους μπορεί να διοικεί ένας προϊστάμενος. Στο παράδειγμα οι αριθμοί χρησιμοποιήθηκαν αυθαίρετα. Στην πράξη όμως ο αριθμός αυτός, που ονομάζεται εύρος διοίκησης, πρέπει να καθορίζεται με συγκεκριμένα κριτήρια .
- **Τρίτο**, το εύρος διοίκησης (αριθμός εργαζομένων ανά προϊστάμενο) καθορίζει και τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων.
- **Τέταρτο**, οι θέσεις εργασίας ή οι εργαζόμενοι που τοποθετούνται κάτω από τον ίδιο προϊστάμενο δεν είναι ζήτημα τύχης, αλλά καθορίζονται με συγκεκριμένα κριτήρια.
- **Τέλος**, προκειμένου οι προϊστάμενοι να μπορούν να διοικούν τους υφισταμένους τους, πρέπει ο επιχειρηματίας να τους παραχωρεί ένα μέρος από το νόμιμο δικαίωμα του να διοικεί ή διαφορετικά να τους παρέχει κάποια εξουσία, ώστε να μπορούν να διοικούν για λογαριασμό του (αντί αυτού).

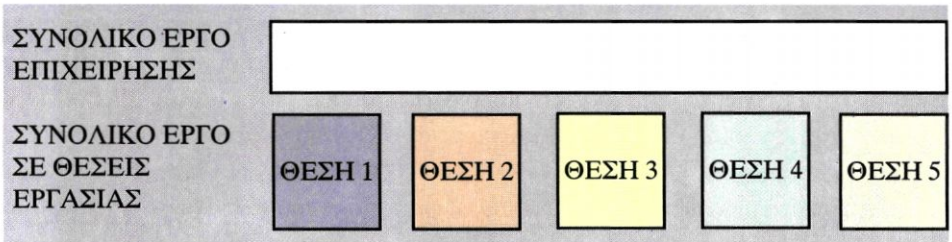
Εκτός όμως από τα παραπάνω, προκειμένου η επιχείρηση να λειτουργεί αποτελεσματικά και οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν πως θα ενεργούν και θα συμπεριφέρονται, πρέπει να καθορίζονται κάποιες διαδικασίες και κανόνες λειτουργίας. Διαδικασία σημαίνει η περιγραφή των διαδοχικών ενεργειών που πρέπει να γίνονται, ώστε να υλοποιηθεί μια δουλειά. Για παράδειγμα, οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν και το πώς, για να πληρωθεί ένας προμηθευτής της επιχείρησης του Δ. Δημητρίου, αποτελεί τη διαδικασία πληρωμής των προμηθευτών.

### *3.2.2. Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας*

**Α. Διαίρεση Εργασίας - Εξειδίκευση**

Πρωταρχικό ζήτημα του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των θέσεων εργασίας που κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων θα αναλάβει. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι το συνολικό έργο (δραστηριότητες, λειτουργίες) που η επιχείρηση έχει να επιτελέσει, σύμφωνα με την αποστολή, τους στόχους και τα προγράμματα, διαιρείται σε επιμέρους συγκεκριμένες εργασίες ή καθήκοντα. Απ' αυτήν τη διαίρεση προκύπτουν οι θέσεις εργασίας με συγκεκριμένο περιεχόμενο καθηκόντων για τα άτομα που θα τις καταλάβουν (σχήμα 3.3). Αυτό είναι λογικά απαραίτητος όρος για την αποτελεσματικότητα της οργανωμένης δράσης, αφού επιτρέπει στον κάθε εργαζόμενο να γνωρίζει τα καθήκοντα και τους ρόλους του.

Συγχρόνως όμως η διαίρεση της εργασίας συνδέεται με την εξειδίκευση των θέσεων και των εργαζομένων.




**Σχήμα 3.3**
**Διαίρεση Εργασίας**

**Β. Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα Εξειδίκευσης**

Η εξειδίκευση συνδέεται άμεσα με την οργανωμένη δράση του ανθρώπου και συνεπώς έχει υπάρξει από πολυ νωρίς. Συστηματικά τα πλεονεκτήματά της υποστηρίχτηκαν από πολλούς, μεταξύ των οποίων είναι ο A. Smith και ο F. Taylor. Τα βασικά πλεονεκτήματά της είναι:

- Η απόκτηση δεξιοτεχνίας από τους εργαζόμενους σε σύντομο χρονικό διάστημα, λόγω της συχνής επανάληψης των ίδιων εργασιών.
- Η ελάττωση των κενών χρόνων που χρειάζονται για έναν εργαζόμενο, για να περάσει από την εκτέλεση μιας εργασίας στην άλλη, την αλλαγή εργαλείων ή μηχανημάτων κτλ..
- Η εύκολη και ελάχιστα δαπανηρή εκπαίδευση των εργαζομένων.
- Το χαμηλό κόστος του εργατικού δυναμικού, λόγω των μικρών απαιτήσεων σε ικανότητα και γνώσεις της εργασίας.
- Η ευκολότερη παραγωγή ειδικευμένων εργαλείων και μηχανημάτων.
- Η εφαρμογή των επιστημονικών μεθόδων στη μελέτη της εργασίας (π.χ. χρονομετρήσεις, κινήσεις κτλ.).
- Η καλύτερη τυποποίηση του προϊόντος, αφού το ίδιο μέρος του παράγεται από τον ίδιο εργαζόμενο.
- Ο ευκολότερος έλεγχος της διοίκησης πάνω στους εργαζόμενους.

Ο συνδυασμός όλων αυτών εξηγεί τη θετική συμβολή της εξειδίκευσης στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας.

Παρόλα αυτά, η εξειδίκευση (διαίρεση της εργασίας) όχι μόνο δεν μπόρεσε να αποτελέσει την πανάκεια για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, αλλά συγχρόνως δημιούργησε παρενέργειες με αρνητικές συνέπειες σ' αυτή και γι' αυτό επικρίνεται. Ο Μάρξ και οι Ουμανιστές υποστήριξαν ότι η εξειδίκευση συμβάλλει στη μεγαλύτερη εκμετάλλευση, στην αλλοτρίωση και στη χαμηλή ποιότητα ζωής των εργαζομένων. Οι έρευνες στο χώρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς έχουν δείξει ότι η εξειδίκευση συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση και τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση, γιατί έχει συνέπειες την επανάληψη και τη ρουτίνα της εργασίας καθώς και τη μείωση της αυτονομίας του εργαζομένου. Παράλληλα δεν επιτρέπει το

αίσθημα της δημιουργίας και της σημαντικότητας, αφού ο εργαζόμενος δε δημιουργεί ένα ολοκληρωμένο έργο και ως άτομο δε χρησιμοποιεί και δεν αναπτύσσει όλες τις ικανότητες, γνώσεις και χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Επιπλέον η διαίρεση της εργασίας αυξάνει τις ανάγκες για συντονισμό μεταξύ των διάφορων θέσεων και τμημάτων.

Όλα αυτά τα μειονεκτήματα της εξειδίκευσης /διαίρεσης ασφαλώς δεν αναιρούν τα πλεονεκτήματά της, θέτουν όμως περιορισμούς στη βελτίωση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας, πράγμα που οδήγησε στην ανάπτυξη τεχνικών για την αντιμετώπισή τους. Οι πλέον γνωστές τεχνικές που αναπτύχθηκαν μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο είναι η εναλλαγή των θέσεων και ο εμπλουτισμός της εργασίας. Με την εναλλαγή θέσεων ο εργαζόμενος αλλάζει θέση εργασίας σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να μειώνεται η "ρουτίνα".

Εμπλουτισμός της εργασίας είναι η σχεδίαση των θέσεων εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να περιλαμβάνει μεγαλύτερη ποικιλία εργασιών, για να μειώνεται η μονοτονία.

**Γ. Προσδιοριστικοί παράγοντες του Σχεδιασμού Θέσεων Εργασίας**

Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας προσδιορίζεται ή θα πρέπει να προσδιορίζεται από τους παρακάτω ιδιαίτερα σημαντικούς παράγοντες.

***Μέγεθος της Επιχείρησης.*** Το μέγεθος της επιχείρησης είναι φανερό ότι καθορίζει τη διαίρεση και την εξειδίκευση της εργασίας. Όταν, για παράδειγμα, ανοίγει ένα εστιατόριο που απασχολεί μόνον τον ιδιοκτήτη-επιχειρηματία, τότε όλες οι εργασίες, προμήθειες, μαγειρική, εξυπηρέτηση των πελατών, πληρωμές, εισπράξεις, καθαριότητα κτλ., γίνονται από τον επιχειρηματία τον ίδιο. Όταν η επίχειρηση αρχίσει να μεγαλώνει και προσληφθούν δύο νέα άτομα, τότε όλες αυτές οι εργασίες διαιρούνται σε τρία μέρη. Ίσως ένας αναλαμβάνει τη μαγειρική και την καθαριότητα, ένας την εξυπηρέτηση των πελατών και ο τρίτος όλες τις υπόλοιπες. Αν αυτή η μικρή επιχείρηση συνεχίσει να μεγαλώνει και καταφέρει να γίνει μεγάλη αλυσίδα εστιατορίων, αντίστοιχη της Mc Donalds, τότε η διαίρεση ή η εξειδίκευση της εργασίας αναπτύσσεται σημαντικά.

***Τεχνολογία.*** Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην παραγωγή, στις υπηρεσίες (π.χ. λογιστήρια) και άλλες λειτουργίες της επιχείρησης αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα διαίρεσης της εργασίας. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που η τεχνολογία επιτρέπει την "παραγωγή γραμμής" (π.χ. παραγωγή αυτοκινήτων), η διαίρεση και η εξειδίκευση είναι υποχρεωτικά μεγαλύτερη από ό,τι στην περίπτωση που η τεχνολογία επιτρέπει την παραγωγή μιας μονάδας ξεχωριστά (π.χ. την επισκευή του αυτοκινήτου στο συνεργείο).

### *3.2.3. Εύρος Διοίκησης και Ιεραρχικά Επίπεδα*

**Η Έννοια του Εύρους διοίκησης ή Ελέγχου**

Η οριζόντια διαίρεση της εργασίας δημιουργεί αναμφίβολα ανάγκες συντονισμού των θέσεων εργασίας, ώστε να υλοποιείται αποτελεσματικά το συνολικό έργο και να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Αυτό αποτελεί τον πρώτο λόγο δημιουργίας θέσεων προϊσταμένων. Όμως, η κάθετη διαίρεση της εργασίας συνεπάγεται αυτόματα και τη δημιουργία διοικητικών θέσεων, που έχουν έργο τη διοίκηση (λήψη αποφάσεων και προγραμματισμό, ηγεσία- καθοδήγηση, έλεγχο) των ατόμων που κατέχουν τις θέσεις, οι οποίες αφορούν την εκτέλεση του έργου. Επίσης η ανάγκη του συνολικού ελέγχου της επιχείρησης (ή του οργανισμού) από την ανώτατη διοίκηση, που άλλωστε διαθέτει και τη συνολική εξουσία, αποτελεί τον τρίτο λόγο για τον οποίο δημιουργούνται οι θέσεις προϊσταμένων και μέσω αυτών η διοικητική ιεραρχία.

Ένα από τα σημαντικά προβλήματα σχετικά με τη διαμόρφωση των θέσεων στο πλαίσιο του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός **του εύρους ελέγχου ή management** (span o control). Ο όρος αναφέρεται στον αριθμό των θέσεων εργασίας, για τη διοίκηση των οποίων δημιουργείται μια θέση προϊσταμένου ή πιο απλά στον αριθμό των υφισταμένων που αναλογούν σε κάθε προϊστάμενο.

Ο καθορισμός του εύρους ελέγχου αποτελεί σημαντικό ζήτημα του οργανωτικού σχεδιασμού για δύο βασικούς λόγους. **Πρώτο**, γιατί κάθε προϊστάμενος έχει τη δυνατότητα να διοικεί έναν περιορισμένο αριθμό υφισταμένων. **Δεύτερο**, γιατί συνδέεται αντίστροφα με τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων και, συνεπώς, καθορίζει τη μορφή της ιεραρχικής δομής της επιχείρησης (ή του οργανισμού). Στο παράδειγμα (σχήμα 3.4) έχουμε μια επιχείρηση, της οποίας η εκτέλεση του συνολικού έργου απαιτεί 1.200 θέσεις εργασίας. Στην περίπτωση αυτή, αν το εύρος ελέγχου καθοριστεί σε 3 υφισταμένους ανά προϊστάμενο, τότε συνολικά θα χρειαστούν 602 θέσεις προϊσταμένων και δημιουργούνται 7 ιεραρχικά επίπεδα, που διαμορφώνουν μια υψηλή ιεραρχική δομή. Στην ίδια περίπτωση, αν το εύρος ελέγχου καθοριστεί σε 12 υφισταμένους ανά προϊστάμενο, τότε χρειάζονται 115 θέσεις προϊσταμένων και δημιουργούνται 3 ιεραρχικά επίπεδα. Η ιεραρχική δομή, συνεπώς, γίνεται "πεπλατυσμένη".

Για την καλύτερη κατανόηση των παραγόντων που συνδέονται με τον καθορισμό του εύρους ελέγχου και των ιεραρχικών επιπέδων, παρουσιάζονται στη συνέχεια τα μειονεκτήματα του μικρού εύρους ελέγχου ή των πολλών ιεραρχικών επιπέδων.

Σχετικά με το άριστο εύρος ελέγχου ή διοίκησης έχουν γίνει αρκετές έρευνες, χωρίς όμως να προκύψει συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Έτσι το εύρος διοίκησης προσδιορίζεται για κάθε περίπτωση ξεχωριστά. Οι κύριοι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι:

- Η ικανότητα των προϊσταμένων να διοικούν (όσο υψηλότερη είναι τόσο μεγαλύτερο μπορεί να είναι και το εύρος διοίκησης).
- Η ικανότητα και η διάθεση των υφισταμένων να αποδίδουν (όσο υψηλότερη είναι τόσο μικρότερη επίβλεψη, καθοδήγηση κτλ. χρειάζονται, άρα τόσο μεγαλύτερο μπορεί να είναι το εύρος διοίκησης).
- Η ομοιομορφία των θέσεων εργασίας (όσο μεγαλύτερη είναι τόσο πιο εύκολα διοικούνται, άρα τόσο μεγαλύτερο μπορεί να είναι το εύρος διοίκησης).
- Η πολυπλοκλότητα των θέσεων εργασίας (όσο μεγαλύτερη είναι τόσο πιο δύσκολα διοικούνται, άρα τόσο πιο μικρό μπορεί να είναι το εύρος διοίκησης).

**Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των πολλών ιεραρχικών επιπέδων.**

Ήδη, από το προηγούμενο παράδειγμα έχει γίνει φανερό το πρόβλημα. Συγκεκριμένα, η αριθμητικά αντίστροφη σχέση μεταξύ εύρους ελέγχου και αριθμού θέσεων προϊσταμένων και των ιεραρχικών επιπέδων δείχνει ότι ο καθορισμός του πρώτου συνδέεται άμεσα με πολύ σημαντικό διοικητικό κόστος. Στο παράδειγμα, στην περίπτωση όπου το εύρος ελέγχου καθορίζεται στα 3 άτομα, απαιτούνται 487 θέσεις προϊσταμένων, περισσότερες από όσες στην περίπτωση που το εύρος ελέγχου καθορίζεται στα 12.Αν αυτή η διαφορά θέσεων πολλαπλασιαστεί με τις δαπάνες αμοιβών, χώρων, επίπλων, τηλεφώνων, γραφικής ύλης κτλ., τότε γίνεται κατανοητή η σπουδαιότητα του καθορισμού του εύρους ελέγχου.

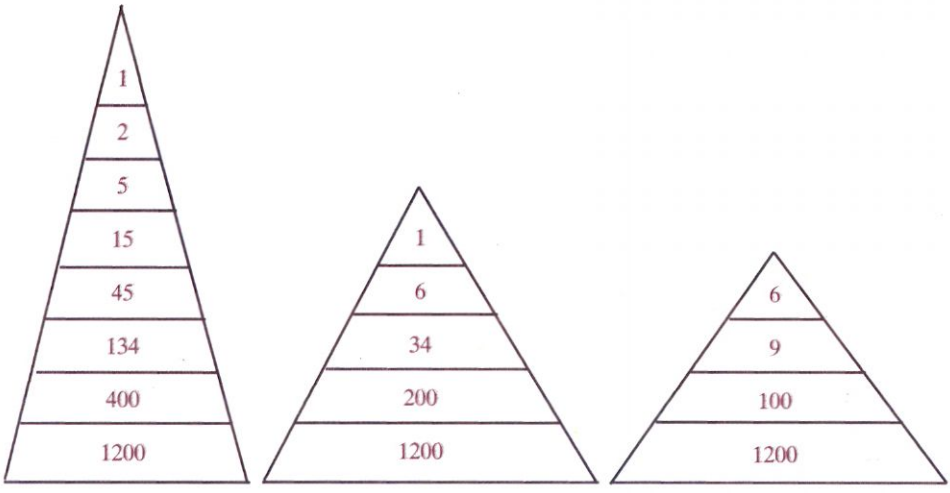
Εκτός όμως από το διοικητικό κόστος που συνεπάγεται το στενό εύρος ελέγχου, υπάρχουν και άλλα ***μειονεκτήματα*** *που συνδέονται με το μεγάλο αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων:*

***Πρώτο.*** Οι έρευνες στο χώρο της επικοινωνίας έχουν δείξει ότι όσο περισσότερα γίνονται τα ιεραρχικά επίπεδα τόσο πιο πολύπλοκη και λιγότερο αποτελεσματική είναι αυτή. Αυτό οφείλεται κυρίως στην αλλοίωση των μηνυμάτων κατά τη μεταφορά τους από το ανώτερο στο κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Έτσι, υπάρχουν συχνά δυσκολίες και παρεξηγήσεις στη σωστή κατανόηση των στόχων, των στρατηγικών, των πολιτικών, των προγραμμάτων κτλ., που ξεκινούν από την ανώτατη διοίκηση και πρέπει να κατανοηθούν από όλους τους εργαζόμενους.

***Δεύτερο.*** Κάνουν πιο δύσκολο τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της επιχείρησης, αφού η ευθύνη και η εξουσία εντοπίζονται λιγότερο εύκολα.

***Τρίτο.*** Ευνοούν την παράκαμψή τους τόσο από κάτω προς τα πάνω όσο και αντίθετα. Αυτό σημαίνει καταστρατήγηση των οργανωτικών αρχών, αλλοίωση της οργανωτικής δομής, με αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού.

***Τέταρτο.*** Όταν το εύρος ελέγχου είναι μικρό, παρατηρείται συχνά ή τάση των προϊσταμένων να ασκούν πιο στενό έλεγχο στους υφισταμένους, μειώνοντας έτσι τη σχετική τους αυτονομία και, κατά συνέπεια, τη διάθεσή τους για απόδοση.




α) Εύρος ελέγχου = 3 β) Εύρος ελέγχου = 6 γ) Εύρος ελέγχου 12

**Σχήμα 3.4**
**Παραδείγματα Εύρους Ελέγχου**

Το στενό εύρος ελέγχου όμως και τα πολλά ιεραρχικά επίπεδα έχουν και ***πλεονεκτήματα***.

***Πρώτο.*** Το πλέον ουσιαστικό πλεονέκτημα προκύπτει από το γεγονός ότι κάθε προϊστάμενος στο πλαίσιο του χρόνου εργασίας του μπορεί να διοικεί καλύτερα έναν περιορισμένο αριθμό υφισταμένων του, αφού μπορεί να διαθέτει περισσότερο χρόνο για την επικοινωνία, την καθοδήγηση και συμβουλή, τον έλεγχο και την αξιολόγηση, την παρακίνηση, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, τον καθορισμό στόχων, την ανάπτυξη συλλογικού πνεύματος, των αξιών τους κτλ.

***Δεύτερο.*** Από τις θεωρίες των ομάδων προκύπτει ότι συνήθως μια αποτελεσματική ομάδα απαιτεί μικρό αριθμό μελών (πολλοί υποστηρίζουν 5-7 άτομα). Η αλληλοεξάρτηση μεταξύ των θέσεων εργασίας σημαίνει ότι οι υφιστάμενοι κάθε προϊσταμένου θα πρέπει να αποτελούν μια αποτελεσματική ομάδα και όχι ένα σύνολο ατόμων. Έτσι, το στενό εύρος ελέγχου ευνοεί αυτόν το στόχο.

***Τρίτο.*** Λιγότερο ουσιαστικό πλεονέκτημα είναι το γεγονός ότι δημιουργούνται περισσότερες ευκαιρίες προαγωγών στην επιχείρηση (ή τον οργανισμό), πράγμα που επιδρά θετικά στην παρακίνηση πολλών εργαζομένων.

### *3.2.4. Σχεδιασμός τμημάτων*

#### 3.2.4.1. Έννοια Τμήματος

Η αποτελεσματική υλοποίηση του συνολικού έργου μιας επιχείρησης (ή οργανισμού) απαιτεί το συντονισμό των διάφορων θέσεων εργασίας, αφού αυτές περιέχουν ένα μέρος από το συνολικό έργο που προέκυψε μετά τη διαίρεση του τελευταίου. Αυτός ο συντονισμός επιτυγχάνεται με την τμηματοποίηση των θέσεων σε διευθύνσεις, τμήματα, υπό - τμήματα, ομάδες κτλ., των οποίων τη διοίκηση, και συνεπώς, το συντονισμό αναλαμβάνει ένας προϊστάμενος, ο οποίος αναλαμβάνει συγκεκριμένη θέση που δημιουργείται γι' αυτόν το σκοπό. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να τεθεί και διαφορετικά. Δηλαδή, ένας άνθρωπος ή όργανο, σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν σχετικά με το εύρος ελέγχου ή διοίκησης, δεν έχει απεριόριστη δυνατότητα συντονισμού. Επίσης, ένας οργανισμός, αν ξεπεράσει ένα συγκεκριμένο μέγεθος, το ανώτατο διοικητικό στέλεχος ή όργανο αδυνατεί να διοικεί άμεσα όλες τις θέσεις εργασίας. Έτσι, δημιουργείται η ανάγκη να μεταβιβάσει εξουσία σε στελέχη ή όργανα τα οποία αναλαμβάνουν την ευθύνη της διοίκησης ενός μέρους της επιχείρησης ή οργανισμού. Η ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας ή η τμηματοποίηση μιας επιχείρησης γίνεται, για να επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματική διοίκηση διαιρώντας οριζόντια και κάθετα το έργο. **Η ομαδοποίηση είναι η σύνδεση των διάφορων θέσεων εργασίας σε ομάδες, υποτμήματα και τμήματα, ξεκινώντας από τις θέσεις του εκτελεστικού έργου. Η τμηματοποίηση αφορά τη διαίρεση της επιχείρησης ή οργανισμού, ξεκινώντας από το σύνολό της και καταλήγοντας στις θέσεις εργασίας.** Η σχεδίαση της ομαδοποίησης ή τμηματοποίησης πρέπει να απαντά σε δύο βασικά ζητήματα, το ένα ποσοτικό και το άλλο ποιοτικό. Το ποσοτικό αναφέρεται στον αριθμό των θέσεων εργασίας οι οποίες θα ομαδοποιηθούν κάτω από τη διοικητική ευθύνη μιας θέσης προϊσταμένου ή στον αριθμό των τμημάτων στα οποία θα διαιρεθεί μια επιχείρηση ή οργανισμός. Το ποιοτικό ερώτημα αναφέρεται στις συγκεκριμένες θέσεις που θα ομαδοποιηθούν κάτω από την ίδια θέση προϊσταμένου ή διαφορετικά σε ποια τμήματα θα διαιρεθεί μια επιχείρηση ή οργανισμός, σε ποιά υποτμήματα το καθένα από αυτά κ.ο.κ..

Η μορφή της τμηματοποίησης πρέπει να εξασφαλίζει την αποτελεσματική διοίκηση και συντονισμό, την επίτευξη συνέργιας και οικονομιών κλίμακας, την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων, τη συνεργασία και ικανοποίηση των εργαζομένων.

Βασικά κριτήρια ομαδοποίησης των θέσεων εργασίας ή τμηματοποίησης της επιχείρησης είναι η αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας και η εξειδίκευση. Κατά το σχεδιασμό της ομαδοποίησης ή τμηματοποίησης, γίνεται προσπάθεια κάθε τμήμα να περιλαμβάνει, όσο είναι δυνατό, τις θέσεις εργασίας που εξαρτώνται

στενά μεταξύ τους, δηλαδή η εκτέλεση του έργου κάθε θέσης εξαρτάται από την εκτέλεση του έργου των άλλων. Αυτό διευκολύνει τον προγραμματισμό, τον ελέγχο, την καθοδήγηση και την ηγεσία, μέσω των οποίων επιτυγχάνεται ο αποτελεσματικός συντονισμός. Ταυτόχρονα, γίνεται προσπάθεια να τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα, υποτμήμα κτλ. οι θέσεις εργασίας της ίδιας ή συγγενών ειδικεύσεων. Με βάση αυτή τη λογική έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα διάφορα κριτήρια ομαδοποίησης ή τμηματοποίησης, που συνεπάγονται διαφορετικές μορφές οργανωτικών δομών. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι πιο σημαντικές από αυτές.

### 3.2.4.2. Μορφές Τμηματοποίησης

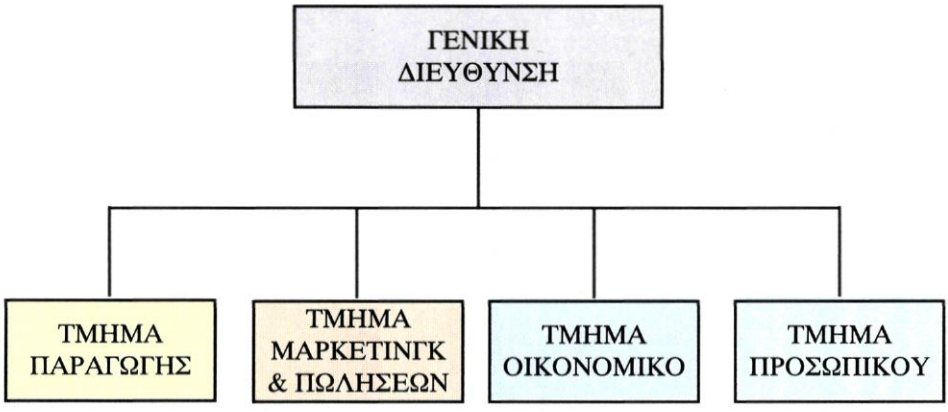
**α) Τμηματοποίηση κατά Λειτουργία**

Η τμηματοποίηση κατά λειτουργία βασίζεται στις επιχειρησιακές λειτουργίες. Έτσι, οι θέσεις εργασίας που το έργο τους αφορά την ίδια επιχειρησιακή λειτουργία τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα ή υποτμήμα. Οι βασικές κοινές λειτουργίες που αναπτύσσονται σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μορφής, είναι η παραγωγή, οι πωλήσεις και το marketing, η χρηματοοικονομική λειτουργία, και η λειτουργία του προσωπικού. Όμως, ανάλογα με την περίπτωση, αναπτύσσονται και άλλες κύριες ή βοηθητικές λειτουργίες, όπως η έρευνα και ανάπτυξη, η συντήρηση, οι δημόσιες σχέσεις, η νομική λειτουργία κτλ. Σύμφωνα λοιπόν με το λειτουργικό κριτήριο τμηματοποίησης, όλες οι θέσεις εργασίας που αναφέρονται σε καθεμιά απ' αυτές τις λειτουργίες ομαδοποιούνται σ' ένα τμήμα, το οποίο συνήθως παίρνει και το όνομα της συγκεκριμένης λειτουργίας. Για παράδειγμα, οι θέσεις εργασίας που αφορούν την παραγωγή αποτελούν το τμήμα παραγωγής (σχήμα 3.5), οι θέσεις εργασίας που αφορούν τις πωλήσεις αποτελούν το τμήμα πωλήσεων κ.ο.κ.

Η λογική της τμηματοποίησης αυτής της μορφής είναι ότι οι θέσεις εργασίας που αφορούν την ίδια επιχειρησιακή λειτουργία είναι περισσότερο αλληλοεξαρτώμενες μεταξύ τους και, συνεπώς, απαιτούν περισσότερο συντονισμό μεταξύ τους από ό,τι συμβαίνει με άλλες θέσεις άλλων λειτουργιών, που είναι λιγότερο αλληλοεξαρτώμενες. Ταυτόχρονα κάθε επιχειρησιακή λειτουργία στηρίζεται σε εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες. Έτσι, με την ομαδοποίησή τους στο ίδιο τμήμα επιτυγχάνεται η αξιοποίηση πόρων μέσω οικονομικών κλίμακας και συνέργιας.

Μια τυπική μορφή λειτουργικής τμηματοποίησης παρουσιάζεται στο σχήμα 3.5 Οι όροι που χρησιμοποιούνται για την ονομασία των διάφορων τμημάτων συνήθως διαφοροποιούνται, ανάλογα με τη μορφή της επιχείρησης ή οργανισμού. Εδώ χρησιμοποιούνται οι πλέον συνήθεις.

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της λειτουργικής τμηματοποίησης πρέπει να εξεταστούν σε σχέση με τις άλλες δυνατές μορφές τμηματοποίησης, που



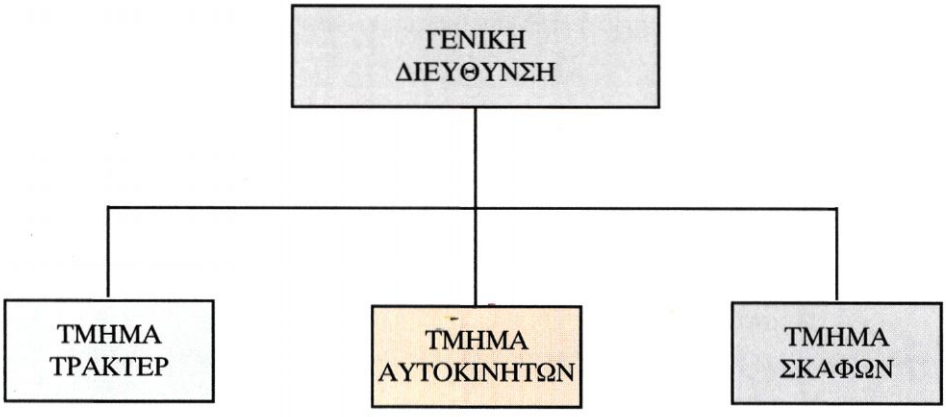

**Σχήμα 3.5**
**Τμηματοποίηση κατά Λειτουργία (Λειτουργική Μορφή Τμηματοποίησης)**

παρουσιάζονται στη συνέχεια. Εδώ θα μπορούσε να αναφερθεί ότι η λειτουργική τμηματοποίηση αποτελεί μια λογική μέθοδο που εκφράζει τις ειδικεύσεις που κυριαρχούν στο υφιστάμενο μοντέλο παραγωγής και εκπαίδευσης. Επίσης, είναι η πιο κατάλληλη μορφή για τις μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, που αποτελούν την πλειοψηφία τόσο στην Ελλάδα όσο και παγκοσμίως. Ένα μειονέκτημα είναι ότι το τελικό αποτέλεσμα μπορεί να μετρηθεί μόνο σε επίπεδο συνόλου επιχείρησης, και, συνεπώς, ο έλεγχος της συμβολής κάθε τμήματος σ' αυτό είναι δύσκολος. Επίσης, με την εξειδίκευση των τμημάτων δημιουργούνται στεγανά και συγκρούσεις, που είναι σε βάρος της συνεργασίας και του συντονισμού τους.

**β. Τμηματοποίηση κατά Προϊόν ή Υπηρεσία**

Κριτήριο σ' αυτήν τη μορφή τμηματοποίησης, που είναι η πιο σημαντική, είναι το προϊόν ή η ομάδα προϊόντων (η υπηρεσιών) που τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα, το οποίο συνήθως παίρνει το όνομα της κατηγορίας των προϊόντων. Είναι φανερό ότι χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις συνήθως μεγάλου μεγέθους, που διαθέτουν τουλάχιστον δύο διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες από άποψη τεχνολογίας, παραγωγής και αγοράς. Για παράδειγμα, μια βιομηχανική επιχείρηση που παράγει αυτοκίνητα, τρακτέρ και σκάφη ουσιαστικά διαθέτει τρία προϊόντα τα οποία τόσο από άποψη παραγωγής και τεχνολογίας όσο και από άποψη αγοράς διαφέρουν. Μια τυπική τμηματοποίηση αυτής της επιχείρησης δίνεται στο σχήμα 3.6. Όλες οι θέσεις εργασίας ή οι λειτουργίες, των οποίων το περιεχόμενο αφορά τα αυτοκίνητα τοποθετούνται στο τμήμα "αυτοκινήτων", άλλες που αφορούν τα σκάφη στο τμήμα "σκαφών" κτλ.

Μια επιχείρηση υπηρεσιών που προσφέρει ασφάλεια ζωής, θαλάσσιων μεταφο-




**Σχήμα 3.6**
**Τμηματοποίηση κατά Προϊόν**

ρών και γεωργικής παραγωγής διαθέτει τρεις ξεχωριστές υπηρεσίες από άποψη παραγωγής και αγοράς. Η τυπική μορφή της τμηματοποίησης κατά υπηρεσία παρουσιάζεται στο σχήμα 3.7.

Η λογική της τμηματοποίησης αυτής της μορφής είναι ότι διαφορετικά προϊόντα ή τομείς δραστηριοτήτων (με κριτήρια την τεχνολογία, την αγορά, τα δίκτυα διανομής κτλ.) απαιτούν διαφορετικές γνώσεις και ικανότητες, αποφάσεις και λειτουργίες για να αναπτυχθούν. Γι' αυτό το έργο της διοίκησης γίνεται περισσότερο δύσκολο. Η τμηματοποίηση λοιπόν κατά προϊόν πετυχαίνει τη μείωση του εύρους των γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούν τα περισσότερα διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες και έτσι κάνει πιο εύκολη τη διοίκηση ενός τμήματος ή τομέα. Συγχρόνως όμως απαιτεί από το διοικητικό στέλεχος εύρος γνώσεων και ικανοτήτων που να καλύπτουν όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες, δηλαδή παραγωγή, marketing, πωλήσεις, οικονομικό προσωπικό κτλ. Το στέλεχος λοιπόν που διοικεί ένα τμήμα ή τομέα προϊόντος σχεδόν ταυτίζεται με το Γενικό Διευθυντή μιας επιχείρησης τμηματοποιημένης κατά λειτουργία.

Η βασική λογική στην οποία στηρίζεται η τμηματοποίηση κατά προϊόν είναι η αλληλεξάρτηση μεταξύ των θέσεων εργασίας που αφορούν το ίδιο προϊόν. Αυτές είτε αναφέρονται στην παραγωγή είτε στη διάθεσή είτε στο προσωπικό κτλ., χρειάζονται περισσότερο συντονισμό μεταξύ τους, για να επιτευχθούν τα καλύτερα αποτελέσματα και η ανάπτυξη του προϊόντος ή της επιχειρηματικής δραστηριότητας, από όσο χρειάζονται οι θέσεις εργασίας που αφορούν τα άλλα, τα διαφορετικά προϊόντα. Έτσι, η διοίκησή τους επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματικά, όταν ομαδοποιούνται στο ίδιο τμήμα που διοικείται από ένα στέλεχος.

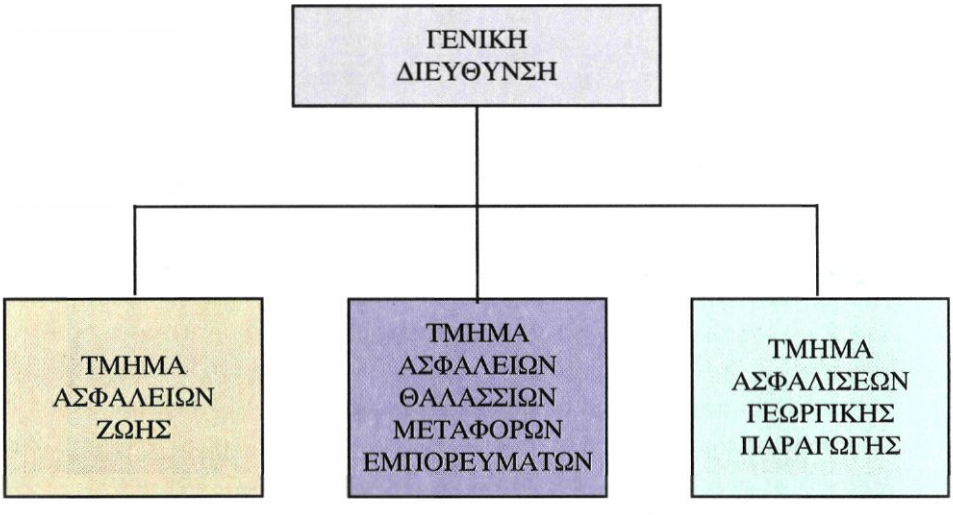
Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τμηματοποίησης κατά προϊόν ή υπηρεσία είναι:

***Πλεονεκτήματα***

- Αποτελεσματικός συντονισμός όλων των πληροφοριών, αποφάσεων και ενεργειών, που αφορούν το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία, αφού όλες αυτές βρίσκονται στο ίδιο τμήμα και κάτω από τον ίδιο μάνατζερ.
- Ταχύτητα και αποτελεσματικότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων μεταξύ των τμημάτων ή των στελεχών διάφορων ειδικοτήτων, λόγω της κοινής επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Καλύτερη μελέτη, γνώση, παρακολούθηση και προσαρμογή στις εξελίξεις της αγοράς.
- Καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

***Μεονεκτήματα***

- Λιγότερο αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων, λόγω επανάληψης διάφορων λειτουργιών και μικρότερης συνέργιας ή οικονομιών κλίμακας.
- Μεγαλύτερο διοικητικό κόστος, διότι κάθε τμήμα απασχολεί δικούς του ειδικούς σε πολλούς τομείς, όπως είναι το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, τα οικονομικά, κ.λπ..
- Εστιασμός των στελεχών στη δραστηριότητα του τμήματος και απώλεια του ενδιαφέροντος για το σύνολο της επιχείρησης.



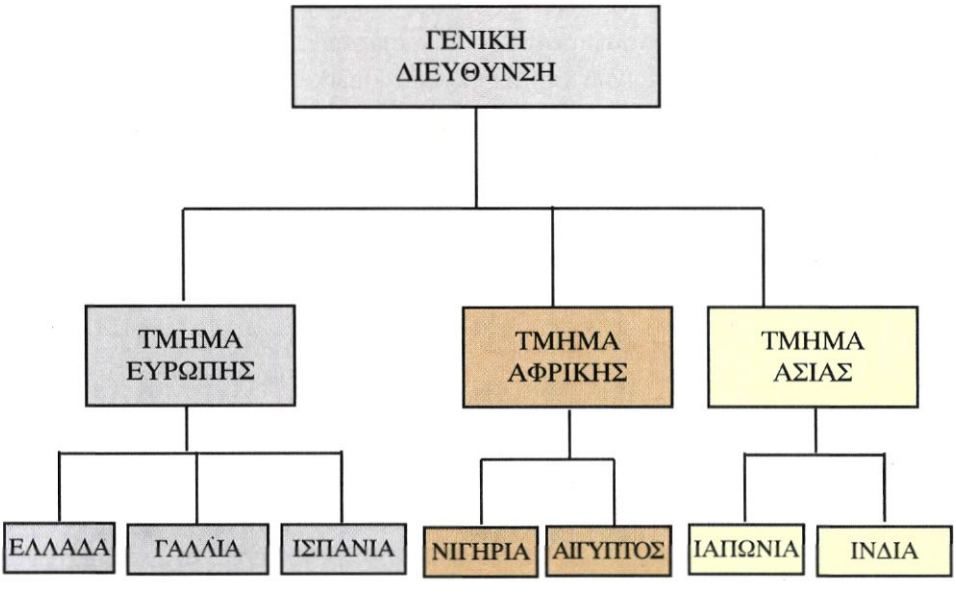

**Σχήμα 3.7**
**Τμηματοποίηση κατά Υπηρεσία**

**γ. Γεωγραφική Τμηματοποίηση**

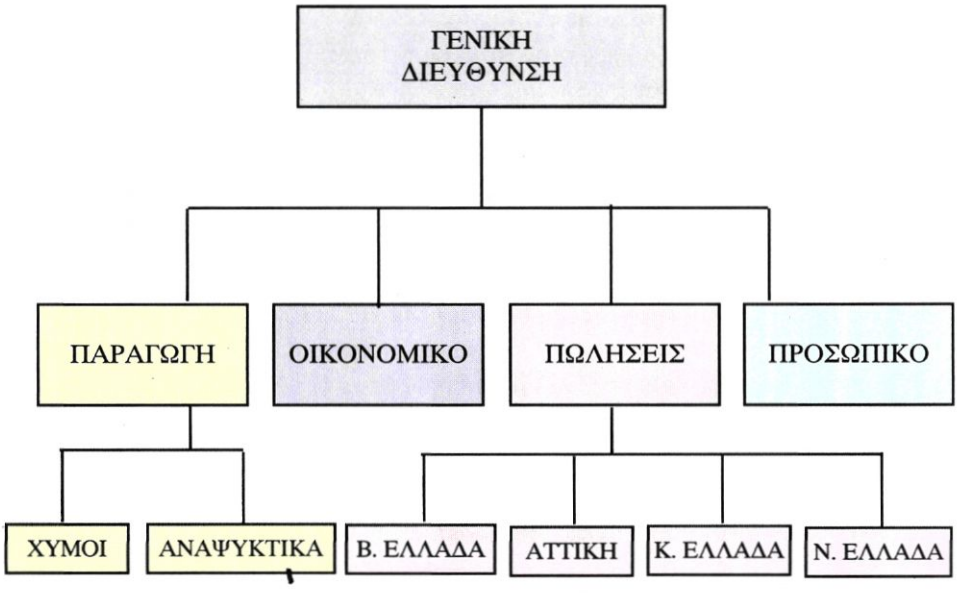
Σύμφωνα με αυτήν τη μορφή τμηματοποίησης, όλες οι θέσεις εργασίας ή οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται ή αφορούν μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα. Αυτή η μορφή συνήθως χρησιμοποιείται από μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, των οποίων οι δραστηριότητες είναι γεωγραφικά διασκορπισμένες (π.χ. πολυεθνικές). Ένα παράδειγμα τέτοιας τμηματοποίησης παρουσιάζεται στο σχήμα 3.8.

Το γεωγραφικό κριτήριο χρησιμοποιείται συχνά για τη διαίρεση του τμήματος πωλήσεων σε υποτμήματα. Για παράδειγμα, το τμήμα πωλήσεων μιας βιομηχανικής επιχείρησης μπορεί να αποτελείται από ένα υποτμήμα που περιλαμβάνει τις πωλήσεις της Β. Ελλάδας, ένα υποτμήμα για τις πωλήσεις της Κεντρικής Ελλάδας, ένα της Κρήτης κ.ο.κ..

Βασικό πλεονέκτημα της γεωγραφικής τμηματοποίησης είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων που αφορούν μια γεωγραφική περιοχή με την αποκέντρωση των αποφάσεων. Αυτό συμβάλλει στη μείωση του κόστους μεταφοράς, στη συγκέντρωση της προσοχής στις προσπάθειες κάθε περιοχής, στην καλύτερη παρακολούθηση και καλύτερη γνώση των ιδιαιτεροτήτων της, λόγω των τοπικών στελεχών, και στην πιο εύκολη μέτρηση των αποτελεσμάτων του υπεύθυνου τμήματος για κάθε περιοχή.




**Σχήμα 3.8.**
**Τμηματοποίηση κατά Γεωγραφική Περιοχή**




**Σχήμα 3.9**
**Μεικτή Τμηματοποίηση**

Τα μειονεκτήματα της γεωγραφικής τμηματοποίησης είναι αυτά που αναφέρονται και για την τμηματοποίηση κατά προϊόν, δηλαδή επανάληψη ενεργειών, απασχόληση περισσότερων ειδικών (π.χ. ειδικού στο marketing για κάθε περιοχή) και γενικών στελεχών, τεχνικά προβλήματα ελέγχου από το ανώτατο management.

**δ. Συνδυασμός Κριτηρίων κατά την Τμηματοποίηση**

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο τίθεται το θέμα της ομαδοποίησης των θέσεων εργασίας ή της τμηματοποίησης.

Η συνολική τμηματοποίηση μιας επιχείρησης ή οργανισμού στην πράξη χρησιμοποιεί περισσότερα από ένα κριτήριο ή μορφές τμηματοποίησης.

Για παράδειγμα, μια βιομηχανική επιχείρηση μπορεί να διαθέτει τέσσερα βασικά τμήματα, παραγωγής, πωλήσεων, οικονομικού και προσωπικού, δηλαδή τμηματοποίηση κατά λειτουργία. Το τμήμα παραγωγής μπορεί να διαθέτει δύο υποτμήματα, το υποτμήμα αναψυκτικών και το υποτμήμα σε χάρτινη συσκευασία, δηλαδή τμηματοποίηση κατά προϊόν. Το τμήμα πωλήσεων, μπορεί να διαθέτει τέσσερα υποτμήματα, Αττικής, Βορ. Ελλάδας, Κεντρικής Ελλάδας και Νότιας Ελλάδας, δηλαδή τμηματοποίηση με γεωγραφικό κριτήριο (σχήμα 3.9.).

Επισημαίνεται ότι πρέπει κατά τον οργανωτικό σχεδιασμό, σε κάθε περίπτωση ομαδοποίησης των θέσεων εργασίας ή τμηματοποίησης, να επιλέγεται με προσοχή το καταλληλότερο κριτήριο, ανάλογα με τις εκάστοτε ιδιαιτερότητες, έτσι ώστε να

επιτυγχάνεται η πιο αποτελεσματική επικοινωνία, συντονισμός, συνεργασία, ευλυγισία, αξιοποίηση των πόρων και γενικά η αποτελεσματικότητα.

### 3.2.4.3 Σχέσεις εξουσίας και βασικές οργανωτικές αρχές

Παρουσιάζοντας τα ζητήματα του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, του καθορισμού του εύρους ελέγχου ή διοίκησης και της τμηματοποίησης έχει ήδη γίνει φανερή η ανάγκη καθορισμού των σχέσεων εξουσίας. Πράγματι, η εκτέλεση των καθηκόντων που περιέχονται σε κάθε θέση εργασίας προϋποθέτει ότι ο κάτοχός της διαθέτει την εξουσία, δηλαδή το δικαίωμα να τα εκτελεί.

Η πηγή (Γενική Συνέλευση, Διοικητικό Συμβούλιο, ιδιοκτήτης) και το περιεχόμενο της εξουσίας κάθε επιχείρησης και οργανισμού καθορίζεται από το περιβάλλον της. Η κατανομή αυτής μεταξύ των θέσεων εργασίας είναι πρόβλημα του οργανωτικού σχεδιασμού και σχετίζεται:

**Πρώτο**, με τον τρόπο μεταβίβασης της εξουσίας από την πηγή (Γ.Σ., Δ.Σ.) προς τις διάφορες θέσεις εργασίας των διάφορων ιεραρχικών επιπέδων.

**Δεύτερο,** με το περιεχόμενο της εξουσίας που θα μεταβιβαστεί. Τα ζητήματα αυτά είναι ιδιαίτερα σημαντικά, αφού απ' αυτά προκύπτουν οι σχέσεις εξουσίας που προσδιορίζουν το δικαίωμα της λήψης αποφάσεων και δράσης κάθε θέσης εργασίας, τις σχέσεις της με τις άλλες θέσεις και, κατά συνέπεια, το δικαίωμα άσκησης του διοικητικού έργου και την ποιότητα του συντονισμού. Πριν παρουσιαστούν οι βασικές αρχές πάνω στα δύο αυτά ζητήματα, είναι χρήσιμο να αποσαφηνιστούν εδώ τρεις θεμελιώδεις έννοιες που συνδέονται με αυτά, δηλαδή η ευθύνη, η δύναμη και η εξουσία.

**Ευθύνη** είναι η υποχρέωση που έχει ο κάτοχος μιας θέσης εργασίας σε μια επιχείρηση να κάνει κάτι, π.χ. να πάρει μια απόφαση, να εκτελέσει ένα έργο.

**Δύναμη** είναι, κατά τον Weber, η πιθανότητα που έχει ο άνθρωπος να είναι σε θέση να περάσει τις δικές του επιθυμίες μέσα από μια κοινωνική σχέση, παρά την αντίσταση. Ο S. Robbins ορίζει τη δύναμη ως την ικανότητα επίδρασης και ελέγχου σε οτιδήποτε έχει αξία για τους άλλους. Για παράδειγμα, αν το άτομα Α έχει δύναμη έναντι του ατόμου ή της ομάδας Β, τότε ο Α μπορεί να επηρεάζει ορισμένες ενέργειες του Β, έτσι ώστε τα αποτελέσματά του να είναι ενδιαφέροντα για τον Α. Η δύναμη λοιπόν είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να επιβάλλει τις επιθυμίες του στους άλλους επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους.

**Εξουσία** είναι το νόμιμο αξίωμα που διαθέτει το άτομο να κάνει κάτι ή να ασκεί επίδραση πάνω σε άλλα άτομα (νόμιμη δύναμη). Από οργανωτική σκοπιά η εξουσία είναι το δικαίωμα του κατόχου μιας θέσης εργασίας (προϊστάμενος) να απαιτεί από κατόχους άλλων θέσεων (υφισταμένους) μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, π.χ. υλοποίηση καθηκόντων ή στόχων.

### 3.2.4.4. Βασικές αρχές - Λειτουργική εξουσία

Οι κύριες αρχές, με βάση τις οποίες θα πρέπει να μεταβιβάζεται η εξουσία και να διαμορφώνονται οι σχέσεις εξουσίας μεταξύ των διάφορων θέσεων μιας επιχείρησης ή οργανισμού, είναι οι εξής:

**Κλίμακα εξουσίας.** Η μεταβίβαση της εξουσίας από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας προς τη βάση πρέπει να αποτελεί μια συνεχή γραμμή ή κλίμακα. Αυτό σημαίνει ότι ο κάτοχος της ανώτερης ιεραρχικά θέσης μεταβιβάζει εξουσία στον κάτοχο της αμέσως κατώτερης ιεραρχικά θέσης. Με αυτόν τον τρόπο κάθε άτομο στην οργάνωση γνωρίζει από πού αντλεί την εξουσία του, ποιος μπορεί να ασκήσει πάνω του εξουσία, σε ποιον λογοδοτεί ή αναφέρεται, σε ποιους ο ίδιος μπορεί να ασκήσει εξουσία και ποιοι λογοδοτούν ή αναφέρονται σ' αυτόν.

Αυτή η κλίμακα εξουσίας πρέπει να τηρείται κατά τη μεταβίβαση εντολών, πληροφοριών, ελέγχου κλπ. τόσο από πάνω προς τα κάτω όσο και από κάτω προς τα πάνω. Συχνά, προϊστάμενοι αγνοούν στους υφισταμένους τους, δηλαδή το αμέσως επόμενο ιεραρχικό επίπεδο, και ασκούν διοίκηση τους υφισταμένους αυτών. Έτσι, δημιουργείται σύγχυση σχετικά με το ποιος ασκεί διοίκηση σε ποιον και ποιος αναφέρεται σε ποιον. Επιπλέον είναι δυνατόν να υπάρξει σύγκρουση εντολών, συμβουλών κλπ. και ασφαλώς δημιουργούνται προβλήματα συμπεριφοράς από τον κάτοχο της θέσης που αγνόησε ο ανώτερός του, παρεμβαίνοντας άμεσα στους υφισταμένους του.

**Τήρηση των Ιεραρχικών Επιπέδων.** Ο κάτοχος της θέσης κάθε ιεραρχικού επιπέδου πρέπει να ασκεί την εξουσία που του έχει μεταβιβαστεί από τον ανώτερό του και να μην την επιστρέφει σε αυτόν, αποφεύγοντας έτσι να πάρει την ευθύνη.

Αυτό το φαινόμενο συμβαίνει συχνά στην πράξη από υφισταμένους που δε διαθέτουν ικανότητα λήψης αποφάσεων και δεν αναλαμβάνουν ευθύνες, με αποτέλεσμα να αναιρείται ουσιαστικά η μεταβίβαση εξουσίας, που για συγκεκριμένους λόγους οι ανώτεροι έχουν παραχωρήσει στους υφισταμένους τους.

**Αντιστοιχία Ευθύνης - Εξουσίας.** Όπως ήδη έχει αναφερθεί, ευθύνη είναι η υποχρέωση για κάποιον να κάνει κάτι, ενώ εξουσία είναι το δικαίωμα να κάνει κάποιος κάτι. Αυτές οι δύο έννοιες αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Είναι λογικό ότι για κάθε ευθύνη θα πρέπει να υπάρχει η ανάλογη εξουσία. Αν αυτό δεν ισχύει, τότε μπορεί να συμβούν τα παρακάτω:

**Πρώτο.** Όταν το περιεχόμενο της ευθύνης είναι ευρύτερο από αυτό της εξουσίας, είναι λογικό ο κάτοχος της θέσης να μην μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του, αφού δεν έχει το δικαίωμα να αποφασίζει ή να εκτελεί ένα μέρος από τα καθήκοντά του.

Για παράδειγμα, όταν ένας διευθυντής εργοστασίου έχει τη συνολική ευθύνη για την ποιότητα της παραγωγής, ενώ δεν έχει τη συνολική εξουσία πάνω σε αυτήν,

όπως π.χ. το δικαίωμα να κρίνει την καταλληλότητα των πρώτων υλών, τότε είναι λογικό να μην μπορέσει να πετύχει την ποιότητα για την οποία έχει την ευθύνη, αφού δεν μπορεί να ορίζει την ποιότητα των πρώτων υλών που μεταποιεί.

**Δεύτερο.** Όταν η εξουσία είναι ευρύτερη από την ευθύνη, τότε ο κάτοχός της μπορεί να τη χρησιμοποιεί ανεξέλεγκτα, χωρίς καμία επίπτωση. Στο προηγούμενο παράδειγμα, αν ο κάτοχος της εξουσίας της επιλογής των πρώτων υλών δεν έχει την ευθύνη της ποιότητάς τους, τότε μπορεί να προμηθεύεται οποιαδήποτε ποιότητα χωρίς κανένα γι' αυτόν πρόβλημα.

Η βασική αρχή της μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματική οργάνωση. Πολλές φορές στην πράξη καταλογίζονται ευθύνες στα διοικητικά στελέχη, χωρίς να τους έχει μεταβιβαστεί η αντίστοιχη εξουσία. Αυτό, όταν συμβαίνει, θέτει αξεπέραστα εμπόδια στην αποτελεσματική άσκηση του διοικητικού έργου.

Σε πολλές περιπτώσεις προϊστάμενοι είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου και στόχων, χωρίς όμως να έχουν την εξουσία να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους με ανταμοιβές ή τιμωρίες, χωρίς το δικαίωμα επιλογής αυτών κλπ. Έτσι, όχι μόνο δεν ευνοείται η αποτελεσματική εκτέλεση του έργου, αλλά συγχρόνως δεν είναι δυνατόν να ελεγχθούν οι πραγματικοί υπεύθυνοι των αποτελεσμάτων.

**Ενότητα Εντολών ή Διοίκησης.** Σύμφωνα με αυτήν την αρχή, κάθε κάτοχος μιας θέσης στην οργάνωση πρέπει να διοικείται και να αναφέρεται σε ένα μόνον προϊστάμενο. Αυτό είναι απαραίτητο, για να μην υπάρχει σύγχυση εντολών, καθηκόντων, στόχων κλπ., που δημιουργούν προβλήματα στη λειτουργία και συμπεριφορά του ατόμου και της οργάνωσης συνολικά. Επίσης, η ενότητα των εντολών της διοίκησης επιτρέπει τον αποτελεσματικότερο έλεγχο των υφισταμένων.

**Απόλυτη Ευθύνη.** Σύμφωνα με την αρχή αυτή, ενώ η εξουσία από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο μπορεί να μεταβιβαστεί, η ευθύνη συνεχίζει να παραμένει στον πρώτο. Αυτό σημαίνει ότι η μεταβίβαση της εξουσίας που διαθέτει ένα διοικητικό στέλεχος δε συνεπάγεται την αποφυγή των αντίστοιχων ευθυνών. Η λογική αυτής της αρχής είναι ότι τα ανώτατα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν τη συνολική ευθύνη της οργάνωσης και ότι, αν αυτή η αρχή δεν ισχύει, τότε είναι πολύ εύκολη η αποφυγή των ευθυνών μέσω της μεταβίβασης της εξουσίας. Σημαίνει επίσης ότι η μεταβίβαση της εξουσίας από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο μπορεί να ανακληθεί, όταν ο πρώτος το κρίνει απαραίτητο.

### *3.2.5. Ερωτήσεις - Ασκήσεις*

**Ερωτήσεις**

1. Τι σημαίνει οργανωτική δομή;
2. Τι είναι η "θέση εργασίας";
3. Γιατί σε μια μεγάλη επιχείρηση ή οργανισμό υπάρχουν τμήματα;
4. Γιατί είναι απαραίτητη η οργάνωση σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό. Πώς συμβάλλει στην αποτελεσματική τους λειτουργία;
5. Ποιες μορφές τμηματοποίησης υπάρχουν;
6. Ποια είναι η πιο αποτελεσματική οργανωτική δομή;
7. Ποια είναι η έννοια του "εύρους διοίκησης" και από ποιους παράγοντες προσδιορίζεται;
8. Ποια είναι τα μειονεκτήματα των πολλών ιεραρχικών επιπέδων;
9. Πιστεύετε ότι η περιγραφή της θέσεως εργασίας είναι απαραίτητη για την οργάνωση μιας επιχείρησης και γιατί;
10. Βάλτε σε κύκλο το γράμμα που αντιστοιχεί στη σωστή απάντηση (Σ για τη σωστή, Λ για τη λανθασμένη).
    - α) Οργανωτικός σχεδιασμός είναι η σχεδίαση μιας επιχείρησης. Σ. Λ.
    - β) Το μέγεθος της επιχείρησης δεν καθορίζει τη διαίρεση και εξειδίκευση της εργασίας. Σ. Λ.
    - γ) Το γεωγραφικό κριτήριο χρησιμοποιείται συχνά για τη διαίρεση του τμήματος πωλήσεων σε υποτμήματα. Σ. Λ.
    - Δ) Η εξουσία από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο μπορεί να μεταβιβαστεί και η ευθύνη δε συνεχίζει να παραμένει στον πρώτο. Σ. Λ.

**Ασκήσεις**

1. Φτιάξτε το οργανόγραμμα του σχολείου σας.
2. Ποιες θέσεις εργασίας υπάρχουν στο σχολείο σας;
3. Βρείτε και μελετήστε το οργανόγραμμα ενός μεγάλου οργανισμού (π.χ. Υπουργείο Παιδείας) ή μιας μεγάλης επιχείρησης.
4. Πώς είναι οργανωμένος ο σύλλογος των γονέων του σχολείου; Πώς θα μπορούσε να οργανωθεί καλύτερα;
5. Έστω ότι έχετε μία επιχείρηση και διαπιστώνετε ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν την δουλειά τους ανιαρή. Τι ενέργειες θα κάνατε, για να αντιστρέψετε αυτήν την κατάσταση;

## 3.3. Διεύθυνση

### *3.3.1. Ηγεσία - Βασικές έννοιες*

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν πλέον κατανοήσει ότι, για να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους, δεν αρκεί να διαθέτουν στελέχη τα οποία είναι μόνο ικανοί μάνατζερ, αλλά ταυτόχρονα χρειάζεται να είναι και ηγέτες. **Ηγέτης είναι το άτομο εκείνο το οποίο κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες καταφέρνει να κάνει τα άλλα άτομα να τον "ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα".** Ηγέτης μπορεί να είναι ο οποιοσδήποτε άνθρωπος στην ομάδα του.

Είναι, για παράδειγμα, εκείνος ο πατέρας ή ο δάσκαλος που κάνει το παιδί να διαβάζει με κέφι, μεράκι, ενθουσιασμό, ζήλο και αφοσίωση.

Είναι εκείνος ο προϊστάμενος που, ανεξάρτητα από την οργάνωση και το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται, καταφέρνει να πετυχαίνει εξαιρετικά αποτελέσματα με τη βοήθεια ικανοποιημένων συνεργατών.

Εκτός αυτού βέβαια ο καλός ηγέτης στο χώρο του καθοδηγεί, παίρνει πρωτοβουλίες, ανοίγει ορίζοντες και βελτιώνει συνεχώς τα πράγματα. Η έννοια του ηγέτη μπορεί να γίνει περισσότερο κατανοητή, αν σκεφτεί κανείς τις διαφορές μεταξύ ενός προϊσταμένου και ενός ηγέτη. (Βλέπε πίνακα 1)

**Ηγετική συμπεριφορά**

Το πρώτο ερώτημα που προσπάθησαν να απαντήσουν οι μελετητές του ηγετικού ρόλου αφορούσε τα ειδικά γνωρίσματα που αναδεικνύουν έναν άνθρωπο ως ηγέτη μιας ομάδας. Οι πρώτες προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στη μελέτη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ή των χαρισμάτων που διαθέτουν οι ηγέτες (π.χ. δυναμικός, αποφασιστικός, δίκαιος, έξυπνος, κοινωνικός, πειστικός κλπ). Όμως, όλη η σχετική γνώση πολύ σύντομα αμφισβητήθηκε, γιατί διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν ηγέτες με εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας .Έτσι εμφανίστηκε ένα δεύτερο επιστημονικό ρεύμα το οποίο υποστήριξε ότι αυτό που επηρεάζει τους ανθρώπους και τους κάνει να αποδέχονται και να "ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα" ένα άτομο δεν είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, δηλαδή "το τι είναι", αλλά "το τι κάνει". Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης επιδρά πάνω στα άλλα άτομα με τη συμπεριφορά του. Έτσι οι προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς, δηλαδή στο "τι και πώς ενεργεί" ένα άτομο, ώστε να αναδειχτεί ως ηγέτης στην ομάδα του.

Συνθέτοντας αρκετούς ορισμούς θα μπορούσε κανείς να ορίσει **την ηγεσία ή την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου ως το σύνολο των ενεργειών εκείνων, οι οποίες επιδρούν πάνω στους άλλους ανθρώπους και τους κάνουν να το "ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα" και να του έχουν εμπιστοσύνη.**

Βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι:

- Η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοσή του στους συνεργάτες, ώστε να το ενστερνιστούν, και η σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασίες τους, ώστε να δίνει σε αυτές νόημα.
- Η ενδυνάμωση, η ανάπτυξη, η παρακίνηση και η εμψύχωση των συνεργατών.
- Η επιβράβευση των ατόμων.
- Η δημιουργία ομάδας και η δημιουργία καλού κλίματος σ' αυτή.
- Η διαμόρφωση στόχων και σχεδίων για την υλοποίησή τους.
- Η συνεχής βελτίωση των ατόμων, των μέσων, των διαδικασιών και συστημάτων και οι καινοτομίες.
- Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών και η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σ' αυτό.
- Η ανάπτυξη της παιδείας(νοοτροπίας- κουλτούρας) στο χώρο της ευθύνης του.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1**

**ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗ**

| ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ | ΗΓΕΤΗΣ |
|---|---|
| - Διορίζεται | - Αναδεικνύεται |
| - Στηρίζεται στην τυπική εξουσία | - Πείθει |
| - Ελέγχει | - Περνά όραμα |
| - Εμπνέει φόβο | - Εμπνέει |
| - Μιλά στο μυαλό | - Προκαλεί εκτίμηση |
| - Δέχεται και διαχειρίζεται την υπάρχουσα κατάσταση | - Καινοτομεί |
| | - Κερδίζει την εμπιστοσύνη |
| | - Μιλά στην καρδιά |

### *3.3.1. Πηγές δύναμης του Ηγέτη*

Η έννοια της ηγεσίας δεν είναι σε καμιά περίπτωση ταυτόσημη με τις έννοιες της δύναμης, της επιρροής και της εξουσίας. Αυτές αποτελούν μέσα, τα οποία χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει, να καθοδηγήσει και να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας. Αξίζει λοιπόν να διευκρινίσουμε τις παραπάνω έννοιες.

Ο Max Weber θεωρεί ως **δύναμη** "τη δυνατότητα που έχει ο άνθρωπος να είναι σε θέση να επιβάλλει τις δικές του επιθυμίες μέσα από μια κοινωνική σχέση, παρά την αντίσταση". Κατά συνέπεια, η δύναμη απαιτεί δύο ή περισσότερα άτομα, ένα που την ασκεί και ένα που την υφίσταται. Βλέπουμε λοιπόν ότι η δύναμη είναι η

δυνατότητα ενός ατόμου να επιβάλλει την επιθυμία του στους άλλους, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους.

**Επιρροή** είναι η αλλαγή της σκέψης, των ιδεών, των ενεργειών και της συμπεριφοράς ενός ανθρώπου, που προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκείται σε αυτόν από άλλο άτομο.

**Εξουσία** είναι το νόμιμο δικαίωμα που έχει κάποιος να εξασκεί τη δύναμη που διαθέτει. Η εξουσία προκύπτει από τη θέση που κατέχει το άτομο στη διοικητική ιεραρχία.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τη δύναμη και την εξουσία που διαθέτει και τις πηγές απ' όπου τις αντλεί.

Οι βασικές πηγές δύναμης του είναι:

**Η δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας.** Αυτή δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη να ικανοποιεί τις ανάγκες ενός ατόμου ή μιας ομάδας ή να επιβάλλει ποινές. Για παράδειγμα ο υπάλληλος Α έχει δύναμη απέναντι στον υπάλληλο Β, αν ο δεύτερος γνωρίζει ότι η προαγωγή του εξαρτάται από τον πρώτο, αφού ο διευθυντής τους τον συμβουλεύεται και παίρνει υπόψη τη γνώμη του για τις προαγωγές. Αυτό τον κάνει να συμμορφώνεται λίγο-πολύ στις επιθυμίες του Α, ο οποίος γι' αυτό αποκτά ηγετικό ρόλο - συμπεριφορά.

Αλλά και όταν κάποιος έχει τη δύναμη να επιβάλλει κάθε είδους ποινή, μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων, οι οποίοι φοβούνται την τιμωρία.

**Η δύναμη της αναφοράς** (προτύπου). Είναι γεγονός ότι τα άτομα, κυρίως οι έφηβοι, έχουν κάποιο άλλο άτομο ως πρότυπο ή σημείο αναφοράς (είδωλο) και θέλουν να ταυτιστούν μαζί του, γιατί έχει χαρίσματα που τους εντυπωσιάζουν. Επηρεάζονται λοιπόν από αυτό (π.χ. η επιρροή που ασκούν ηθοποιοί, τραγουδιστές, αθλητές κ.λ.π.) και το αναγορεύουν αρχηγό.

**Η δύναμη των ειδικών.** Αυτή προέρχεται από τις ειδικές γνώσεις και την πείρα που έχει ή κατά τη γνώμη των οπαδών έχει ο ηγέτης σε ένα ειδικό θέμα. Για παράδειγμα, το Διοικητικό Συμβούλιο μιας εταιρίας ο μηχανικός έχει μεγαλύτερη δύναμη, όταν συζητούνται προβλήματα της ειδικότητάς του και, κατά συνέπεια, επηρεάζει τα υπόλοιπα μέλη.

**Η δύναμη των πληροφοριών.** Μια ακόμη πηγή δύναμης για τους ηγέτες είναι η κατοχή των πληροφοριών ή ο έλεγχος των μηχανισμών με τους οποίους αυτές μεταβιβάζονται.

Οι ηγέτες διαλέγουν και χρησιμοποιούν περισσότερο τη δύναμη της αναφοράς, του ειδικού και της ανταμοιβής και λιγότερο τη δύναμη της τιμωρίας.

### 3.3.1.2. Πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς

Η επιστημονική αναζήτηση επικεντρώθηκε και στα ζητήματα που αφορούν τη μορφή της ηγετικής συμπεριφοράς και στα χαρακτηριστικά τα οποία τη διακρίνουν. Τα σχετικά ζητήματα εδώ είναι κυρίως δύο:

**Πρώτο**, η περιγραφή των προτύπων ηγεσίας και **δεύτερο,** η αποτελεσματικότητα ή η καταλληλότητα των διάφορων προτύπων ηγεσίας.

Μετά από συστηματική έρευνα που έγινε από τον Lewin και τους συνεργάτες του πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη προς την ομάδα, προσδιορίστηκαν τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη, το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό.

***Η μείωση της αποδοτικότητάς σας κύριοι, με αναγκάζει να σας ανακοινώσω ότι...***

- **Αυταρχικό πρότυπο.** Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και δίνει εντολές στους συνεργάτες του για εκτέλεση των αποφάσεών του.

Λέγεται ότι ο τρόπος αυτός είναι ενδεδειγμένος, όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους και όταν δεν ανταποκρίνονται σε άλλους τρόπους ηγεσίας. Έχει αρκετά μειονεκτήματα μια και οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αποτέλεσμα και η παραγωγή είναι καλή μόνον, όταν ο ηγέτης είναι παρών.

- **Δημοκρατικό πρότυπο.** Ο ηγέτης στις αποφάσεις του λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες των συνεργατών του ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Συνήθως αφορά τον τρόπο διοίκησης σε εργαζομένους μορφωμένους, με υψηλές δεξιότητες ή πολλή εμπειρία, που έχουν αναπτυγμένο αίσθημα ευθύνης, βοη-

θούν στην εκτέλεση του έργου και είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές. Τα συμπεράσματα από έρευνες δείχνουν ότι αυτός ο τρόπος διοίκησης οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

**Εξουσιοδοτικό πρότυπο.** Ο ηγέτης δίνει το δικαίωμα να αποφασίζουν σε πολλά θέματα οι συνεργάτες του και ο ρόλος του είναι πολύ περιορισμένος. Η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς τον επηρεασμό του ηγέτη.

Ένα άλλο κριτήριο περιγραφής και διάκρισης των προτύπων ηγεσίας είναι αυτό του συνολικού προσανατολισμού της συμπεριφοράς του ηγέτη. Σύμφωνα με αυτό, προσδιορίστηκαν δύο βασικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς.

Η πρώτη διάσταση ονομάστηκε **"προσανατολισμός προς τους ανθρώπους"**. Ο ηγέτης που ακολουθεί αυτόν τον τρόπο διοίκησης θεωρεί τον άνθρωπο τον σπουδαιότερο συντελεστή παραγωγής, αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές του και αναπτύσσει σχέσεις φιλίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Πιστεύει ακόμη ότι, αν ικανοποιούνται τα μέλη της ομάδας του, τότε και η παραγωγή θα είναι ικανοποιητική. Η ηγετική συμπεριφορά στρέφεται κυρίως στην ανάπτυξη και ικανοποίηση των ανθρώπων και στη διατήρηση ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των συναδέλφων του.

Η δεύτερη διάσταση ονομάστηκε **"προσανατολισμός προς τα καθήκοντα"**. Σ' αυτήν την περίπτωση δίνεται μεγάλη προσοχή στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου και ορίζονται με σαφήνεια οι ρόλοι των εργαζομένων και οι υποχρεώσεις που έχουν. Ο ηγέτης διατηρεί τυπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του και οι δομές και οι διαδικασίες είναι καθορισμένες. Θεωρεί ότι, όταν οι στόχοι του έργου επιτυγχάνονται, τότε και τα μέλη της ομάδας μπορούν να ικανοποιηθούν. Συνεπώς, η ηγετική συμπεριφορά επικεντρώνεται κυρίως σε ενέργειες που αφορούν την υλοποίηση του έργου και την εκτέλεση των καθηκόντων.

Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να εξετάσουν ποιο πρότυπο ηγεσίας είναι το πλέον αποτελεσματικό ή κατάλληλο. Το κύριο συμπέρασμά τους είναι ότι όλα τα μπορεί να είναι αποτελεσματικά, όταν ασκούνται στην κατάλληλη περίπτωση. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει το πρότυπο ηγεσίας:

**α) Στο έργο που έχει να υλοποιήσει.**

**β) Στο περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκεί την ηγεσία.**

**γ) Στην ωριμότητα των ατόμων.**

Το τελευταίο στοιχείο αποτελεί την πιο σημαντική μεταβλητή που θα πρέπει να λάβει υπόψη του ο ηγέτης, για να επιλέξει το κατάλληλο πρότυπο ηγεσίας. **Ωριμότητα** είναι από τη μια η ικανότητά των ατόμων (ξέρουν και μπορούν) να υλοποιούν ένα έργο και από την άλλη η διάθεσή τους (θέλω) να υλοποιήσουν το έργο. Τα άτομα τα οποία θέλουν και μπορούν να υλοποιούν το έργο έχουν υψηλή ωριμότητα (για το ζήτημα της ηγεσίας) και προφανώς οι καταλληλότερες μορφές ηγεσίας είναι οι συμμετοχικές. Αντίθετα, τα άτομα τα οποία ούτε μπορούν, ούτε θέλουν να υλοποιούν ένα έργο είναι ανώριμα (για το ζήτημα της ηγεσίας) και, συνεπώς, η καταλληλότερη μορφή ηγεσίας είναι η αυταρχική.

## 3.1.3. Ερωτήσεις - Ασκήσεις

### Ερωτήσεις

1. Τι σημαίνει ηγέτης;
2. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς ενός ατόμου;
3. Ποιο πρότυπο ηγεσίας είναι υποαποτελεσματικό και γιατί;
4. Ποια πρότυπα ηγεσίας υπάρχουν;
5. Παρουσιάστε σε δικό σας παράδειγμα έναν άτυπο ηγέτη.
6. Δώστε έναν ορισμό της ηγεσίας ως οργανωτικής διαδικασίας.
7. Δώστε τον ορισμό του ηγέτη.
8. Σημειώστε Χ στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

   Υπάρχει κατά τη γνώμη σας διαφορά μεταξύ προϊσταμένου και ηγέτη;
   Να τεκμηριώσετε την άποψή σας.

   ☐ ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ

9. Να αναφέρετε 5 διαφορές μεταξύ ενός manager (διαχειριστή, διευθυντή, προϊσταμένου) και ηγέτη.
10. Ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται;
11. Υποθέστε ότι είστε μέλος μιας ομάδας εργασίας (σε μια δραστηριότητα που σας ενδιαφέρει) και ότι κάποιος από την τάξη σας είναι προϊστάμενός σας. Εξηγήστε τι προσόντα πρέπει να έχει.
12. Να αναφέρετε 5 χαρακτηριστικά του ηγέτη και να αναπτύξετε ένα από αυτά.
13. Εξηγήστε τα προσόντα του αρχηγού μιας ποδοσφαιρικής ομάδας. Υπάρχουν κοινά προσόντα με τον προϊστάμενο μιας κατασκευαστικής εταιρίας;
14. Να αναπτύξετε με συντομία ένα από τα παρακάτω θέματα.

    α. Δημοκρατικό πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς.

    β. Μια πηγή δύναμης του ηγέτη είναι η δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας.

### Ασκήσεις

1. Από τους συμμαθητές σας σκεφτείτε κάποιον ο οποίος ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους ως ηγέτης. Περιγράψτε εκείνα τα στοιχεία της συμπεριφοράς του που τον κάνουν να ξεχωρίζει.
2. Χαρακτηρίστε το πρότυπο ηγεσίας ενός καθηγητή σας, του πατέρα σας και της μητέρας σας.

## 3.3.2. Παρακίνηση

### 3.3.2.1. Βασικές έννοιες

Η υλοποίηση του έργου και η επίτευξη των στόχων στις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς εξαρτάται κυρίως από τους ανθρώπους. **Η απόδοση των μελών** ή των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανότητά τους να αποδίδουν, αλλά και από τη διάθεσή τους να καταβάλουν προσπάθεια για να αποδώσουν.

**Η παρακίνηση** των εργαζομένων έχει στόχο να αναλάβουν ευθύνες, να καταβάλουν προσπάθειες, να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, να υλοποιούν έργο, να πετυχαίνουν στόχους και γενικά να αποδίδουν. Συνεπώς, αποτελεί κύρια φροντίδα των επιχειρήσεων και των διοικητικών στελεχών-προϊσταμένων. Κάθε επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίζει τη διάθεση των εργαζομένων για υψηλότερη απόδοση, πρέπει να δημιουργεί τα κατάλληλα κίνητρα. Κάθε προϊστάμενος, ο οποίος εξ ορισμού έχει την ευθύνη και για τη δουλειά των συνεργατών του (υφισταμένων του), πρέπει με συγκεκριμένες ενέργειες και συμπεριφορές να τους κάνει να έχουν την υψηλότερη δυνατή διάθεση για προσπάθεια και απόδοση. Το ίδιο χρειάζεται και στο σχολείο. Οι μαθητές, προκειμένου να αποδώσουν, θα πρέπει να έχουν διάθεση να καταβάλουν προσπάθειες. Το περιβάλλον του σχολείου, οι γονείς και οι καθηγητές, μπορούν να επηρεάσουν θετικά και αρνητικά αυτή τη διάθεση.

Για την κατανόηση και την αντιμετώπιση του ζητήματος της παρακίνησης των εργαζομένων για απόδοση έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες, οι οποίες προσπαθούν να προσδιορίσουν:

- Τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους, δηλαδή τους κάνει να έχουν διάθεση για υψηλή απόδοση έργου.
- Με ποιους τρόπους οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να παρακινήσουν τους συνεργάτες τους για υψηλότερη απόδοση.

### 3.3.2.2. Βασικές Θεωρίες

**α) Η Θεωρία των αναγκών του A. Maslow**

Η βασική παραδοχή πάνω στην οποία στηρίζεται η θεωρία του A. Maslow, είναι αυτή της ικανοποίησης των αναγκών. Σύμφωνα με αυτή, οι άνθρωποι εργάζονται ή αναπτύσσουν οποιαδήποτε άλλη δράση, για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Συνεπώς, κίνητρο για δράση ή υλοποίηση έργου είναι ακριβώς αυτή τους η επιθυμία. Είναι φυσικό ότι όσο περισσότερο ικανοποιούνται οι ανάγκες τόσο λιγότερο δημιουργούν κίνητρο για δράση. Για παράδειγμα, δεν προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε την ανάγκη για οξυγόνο ή νερό, όταν έχουμε όσο οξυγόνο ή νερό χρειαζόμαστε.

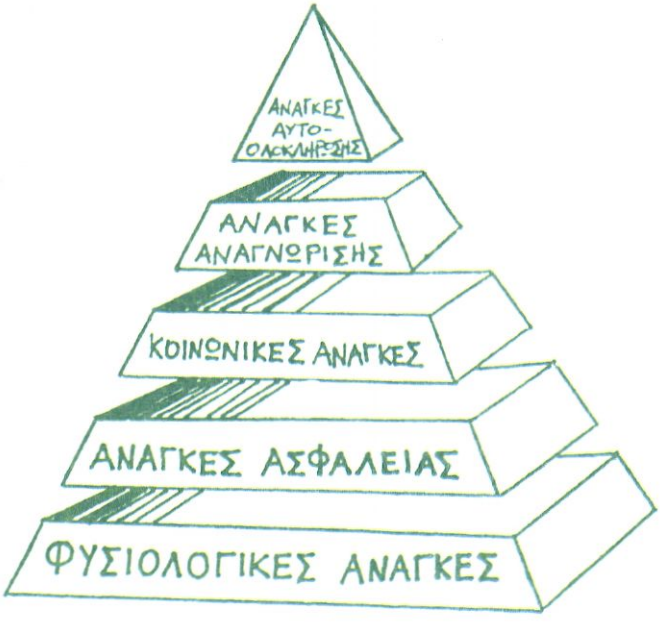
Με βάση αυτήν την παραδοχή, οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη, για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, πρέπει αφ' ενός να γνωρίζουν τις ανάγκες τους και αφ' ετέρου να συνδέουν την υλοποίηση του έργου ή την απόδοση των εργαζομέ-

νων με την ικανοποίηση των αναγκών τους. Σύμφωνα με τη θεωρία του A. Maslow οι ανάγκες για τις οποίες ο άνθρωπος εργάζεται ταξινομούνται ως εξής:

**Φυσιολογικές - Βιολογικές Ανάγκες.** Περιλαμβάνουν όλες τις ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού, δηλαδή το οξυγόνο, το νερό, την τροφή, την ένδυση, την κατοικία. Βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του A. Maslow, δηλαδή είναι οι πρώτες ανάγκες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει. Είναι φανερό λοιπόν ότι σε κανονικές καταστάσεις, αν δεν έχει εξασφαλιστεί η στοιχειώδης ικανοποίησή τους, δεν μπορεί να γίνεται λόγος για άλλες ανάγκες.

**Ανάγκες για ασφάλεια.** Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθάνεται σιγουριά για την ύπαρξή του και την ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών στο μέλλον. Θέλει να είναι ασφαλής απέναντι στους κινδύνους του περιβάλλοντος (ανεργία , ατυχήματα, κτλ.). Προσπαθεί λοιπόν, συγχρόνως ή αμέσως μετά τη "λογική-στοιχειώδη" ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών, να ικανοποιήσει τις ανάγκες για ασφάλεια, μόνιμη απασχόληση, σύνταξη, κατοικία κτλ.

**Κοινωνικές ανάγκες.** Σ' αυτήν την κατηγορία εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου να ανήκει σε μια ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να γίνεται αποδεκτός από αυτές, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, να προσφέρει και να κερδίζει αγάπη και στοργή. Για να γίνουν οι κοινωνικές ανάγκες η κυρίαρχη κατηγορία παρακίνησης, είναι απαραίτητη η ικανοποίηση των φυσιολογικών και των αναγκών ασφαλείας.




**Σχήμα 3.10.**
**Η Δομή των ανθρώπινων αναγκών κατά τον A. Maslow**

**Ανάγκες εγωιστικές ή αναγνώρισης.** Αποκαλούνται συχνά και εγωιστικές ανάγκες. Οι πιο σημαντικές είναι η ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους, η ανάγκη για φήμη, κύρος, εκτίμηση, σεβασμό, ανάγκη για επιτυχία, ικανότητα, ανεξαρτησία καθώς και αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση. Αποτελούν κυρίαρχη παρακινητική δύναμη, αφού ικανοποιηθούν και οι κοινωνικές. Πρέπει να τονιστεί ότι αυτή η κατηγορία των αναγκών είναι πολύ πιο δύσκολο να ικανοποιηθεί από ό,τι οι προηγούμενες.

**Ανάγκες ολοκλήρωσης.** Είναι η ανώτερη κατηγορία αναγκών και τελευταία από άποψη προτεραιότητας. Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος να γίνει αυτό που θέλει να γίνει, να πραγματοποιήσει όλα τα όνειρα, τα οράματα και τις προσδοκίες του, να αναπτυχθεί και να τελειοποιηθεί, για να φτάσει στον "ιδανικό" γι' αυτόν τύπο, να χρησιμοποιήσει όλη του τη δυναμικότητα. Ο Maslow αναφέρει χαρακτηριστικά "να γίνει οτιδήποτε που είναι ικανός να γίνει".

Η θεωρία του A. Maslow περιλαμβάνει επίσης και τα παρακάτω χρήσιμα στοιχεία:

Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του. Συνέχεια επιθυμεί και επιθυμεί περισσότερα. Αυτά που επιθυμεί εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει. Η προσπάθεια του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του είναι ατελείωτη και συνεχίζεται για όλη του τη ζωή.

Η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους. Δηλαδή, όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί. Όταν ικανοποιηθεί "πλήρως", τότε δε "δημιουργεί" καμιά παρακίνηση και κάποια άλλη ανάγκη παίρνει τη θέση της. Φυσικά, όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται, τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς. Αυτό σημαίνει ότι καμιά ανάγκη δεν εξαφανίζεται, απλά χάνει, για όσο χρονικό διάστημα ικανοποιείται, την παρακινητική της δύναμη.

Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες, σύμφωνα με την προτεραιότητα τους για ικανοποίηση. Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί, τότε η επόμενη παίρνει τη θέση της. Ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει πρώτα τις φυσιολογικές του ανάγκες και στη συνέχεια τις υπόλοιπες, όπως φαίνονται στο σχήμα 3.10. Κάθε στιγμή λοιπόν υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που κατά κύριο λόγο παρακινεί. Πρέπει να διευκρινιστεί ότι δεν απαιτείται να ικανοποιηθεί πλήρως μια κατηγορία αναγκών για να εμφανιστεί η επόμενη, αλλά τουλάχιστον σε κάποιο ελάχιστο βαθμό.

### β) Η θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του F. Herzberg

Σύμφωνα με τη θεωρία υγιεινής –παρακίνησης του F. Herzberg, υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων οι οποίοι προσδιορίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες "υγιεινής" ή "διατήρησης".

Αυτοί, (παράγοντες του περιβάλλοντος της εργασίας) όταν δεν υπάρχουν στο χώρο της εργασίας, δημιουργούν δυσαρέσκεια στους εργαζομένους. Όταν υπάρχουν, καταφέρνουν βέβαια να εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια, όμως δε δημιουργούν καμία ευχαρίστηση και παρακίνηση για υψηλή απόδοση. Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι:

- Οι σταθερές αμοιβές – μισθός.
- Οι συνθήκες εργασίας (ωράριο, φυσικό περιβάλλον, διαθέσιμα μέσα κτλ.).
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζομένου με συναδέλφους, προϊσταμένους κτλ.
- Η σιγουριά που αισθάνεται στη δουλειά του ο εργαζόμενος.
- Ο τρόπος εποπτείας από τον προϊστάμενο.
- Οι πολιτικές της επιχείρησης.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες (από την ίδια την εργασία) που ονομάζονται "κίνητρα". Αυτοί δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση στους εργαζομένους για όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση. Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι:

- Η αναγνώριση των προσπαθειών, των επιδόσεων και των όσων προσφέρει ο εργαζόμενος.
- Το περιεχόμενο της εργασίας που κάνει ο εργαζόμενος, δηλαδή το πόσο ενδιαφέρον και σημαντικό το θεωρεί.
- Η ελευθερία πρωτοβουλιών, η συμμετοχή και η αίσθηση του εργαζομένου ότι αυτός είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της εργασίας του.
- Η ανάπτυξη των γνώσεων, των ικανοτήτων και της προσωπικότητας του εργαζομένου μέσω της εργασίας του.
- Οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης –προαγωγών του εργαζομένου.

### γ) Η θεωρία των προσδοκιών

Η θεωρία των προσδοκιών αφορά κυρίως τη διαδικασία της παρακίνησης. Η βασική λογική είναι η παρακάτω:

- Η απόδοση του εργαζομένου εξαρτάται από την προσπάθεια που καταβάλλει, από την ικανότητά του να αποδίδει ανάλογα με τα μέσα που έχει στη διάθεσή του και από την υποστήριξη του από το περιβάλλον της οργάνωσης (π.χ. προϊστάμενο, συνεργάτες, διαδικασίες κλπ).
- Ο εργαζόμενος, για να έχει διάθεση να αποδώσει, πρέπει να πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε αποτελέσματα για τα οποία θα ανταμειφτεί και ότι οι ανταμοιβές αυτές θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις "ανικανοποίητες" ανάγκες του.
- Ο εργαζόμενος, για να έχει διάθεση να αποδώσει, πρέπει να πιστεύει ακόμη ότι οι ανταμοιβές του θα είναι δίκαιες, τόσο σε σχέση με αυτά που προσφέρει όσο και σε σχέση με αυτές που παίρνουν οι άλλοι εργαζόμενοι.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η παρακίνηση του εργαζομένου για απόδοση προϋποθέτει :

- Τη σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με τις ανταμοιβές του (οποιασδή-

ποτε μορφής, υλικές ή άυλες).
- Την ανάθεση σ' αυτόν εργασιών που ξέρει και μπορεί να κάνει.
- Να κατανοήσει ο εργαζόμενος τι ακριβώς περιμένουν οι άλλοι (ο προϊστάμενος, η επιχείρηση) να κάνει.
- Τη δίκαιη μεταχείριση του σχετικά με τις αμοιβές του.
- Την προσαρμογή των ανταμοιβών στις ανάγκες του εργαζομένου, ώστε να έχουν αξία γι' αυτόν.

### 3.3.2.3. Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης

Οι θεωρίες της παρακίνησης οδήγησαν στην εφαρμογή διαφόρων μεθόδων και τεχνικών. Τέτοιες μέθοδοι είναι οι εξής:
- Οι πρόσθετες αμοιβές για παραγωγικότητα (πριμ παραγωγικότητας).
- Οικονομικά βραβεία (bonus) επίτευξης στόχων.
- Οι μισθολογικές προαγωγές, ανάλογα με τις επιδόσεις.
- Η συμμετοχή στα κέρδη της εταιρίας.
- Τα μη οικονομικά βραβεία ( π.χ. έπαινοι, σύμβολα αναγνώρισης κλπ).
- Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να μειώνεται η ρουτίνα και η μονοτονία.
- Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να μειώνεται η ρουτίνα.
- Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.
- Η ανάθεση δελεαστικών στόχων στους εργαζομένους.
- Οι κοινωνικές δραστηριότητες.

Όμως και ο καλός προϊστάμενος με τη συμπεριφορά του παίζει σημαντικότατο ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Εφαρμόζει στο χώρο του τις τεχνικές παρακίνησης. Ενδεικτικές ενέργειές του που μπορεί να παρακινούν τους συνεργάτες του για υψηλή απόδοση είναι:
- Η αναγνώριση της καλής προσπάθειας και της απόδοσής τους σε καθημερινή βάση.
- Η δημιουργία καλού κλίματος στην ομάδα.
- Η εκτίμηση και ο σεβασμός που τους δείχνει.
- Η ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησης των συνεργατών του, με την επισήμανση των θετικών τους στοιχείων και της σημαντικότητας της εργασίας που κάνουν.
- Η συνεχής εξέλιξη των συνεργατών του.
- Η ελευθερία πρωτοβουλιών που τους παρέχει και η ενθάρρυνση για συμμετοχή με ιδέες και προτάσεις.

### 3.3.2.4. Ερωτήσεις

1. Σε ποιες κατηγορίες ταξινομούνται οι ανάγκες του ανθρώπου κατά τον A. Maslow και με ποιο τρόπο ιεραρχούνται αυτές οι ανάγκες;
2. Τι προσπαθούν να προσδιορίσουν οι θεωρίες που αναφέρονται σε θέματα παρακίνησης των εργαζομένων;
3. Ποια είναι κατά τον Herzberg τα κίνητρα που δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση στους εργαζόμενους για όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση;
4. Ποιο είναι το περιεχόμενο της Θεωρίας των προσδοκιών;
5. Να βάλετε σε κύκλο την σωστή απάντηση.
   α) Η αναγνώριση της επίδοσης του εργαζομένου από τον προϊστάμενό του είναι κίνητρο για να συνεχίσει να εργάζεται αποδοτικά.
   β) Η σπάνια εναλλαγή των θέσεων εργασίας των εργαζομένων μειώνει τη ρουτίνα.
   γ) Οι σταθερές αμοιβές αυξάνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων.
   δ) Η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους.

### *3.3.3. Δυναμική Ομάδων*

#### 3.3.3.1. Βασικές έννοιες - Ορισμοί

Η ομάδα αποτελεί έννοια και όρο που χρησιμοποιούμε σχεδόν καθημερινά στη ζωή μας. Για παράδειγμα, μερικές φορές ο γυμναστής ζητά από τα παιδιά της ομάδας του μπάσκετ να συγκεντρωθούν για προπόνηση. Άλλοτε η καθηγήτρια μουσικής ζητά από την ομάδα της χορωδίας να βρεθεί στο αμφιθέατρο για μια πρόβα. Και στις δυο περιπτώσεις προβάλλεται η έννοια της ομάδας. Τι είναι λοιπόν η ομάδα; Σύμφωνα με τα παραδείγματα, παρατηρούμε ότι είναι τουλάχιστον δύο ή περισσότερα άτομα που ή θα προπονηθούν μαζί βοηθώντας το ένα το άλλο στο μπάσκετ, για να νικήσει η ομάδα τους, ή θα προετοιμαστούν μαζί στη χορωδία, για να πετύχουν ένα καλό αποτέλεσμα.

**Ομάδα σχηματίζουν δύο ή περισσότερα άτομα που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, για να πετύχουν κοινούς στόχους, και αναγνωρίζουν ότι ανήκουν στην ίδια ομάδα.**

Για παράδειγμα ομάδα αποτελούν οι εργάτες του τμήματος παραγωγής σε μια επιχείρηση, οι υπάλληλοι του τμήματος χορηγήσεων σε μια Τράπεζα, ο σύλλογος γονέων ενός σχολείου. Δεν αποτελούν όμως ομάδα το σύνολο των θεατών μιας κινηματογραφικής ταινίας ή το σύνολο των επιβατών του πλοίου «της γραμμής», γιατί δεν εκπληρούν τους όρους της ομάδας.

Στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων οι ομάδες παίρνουν τυπική και άτυπη μορφή και υπόσταση.

**Τυπική ομάδα συγκροτούν τα άτομα που η διοίκηση συνειδητά ομαδοποιεί με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένου έργου.** Τους παρέχει επίσημα καθορισμένη εξουσία και τα επιφορτίζει με ευθύνες, ώστε να πετύχουν συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα τα τμήματα και υποτμήματα μιας επιχείρησης αποτελούν τυπικές ομάδες. Αντίθετα, η δημιουργία των άτυπων ομάδων δεν είναι απόφαση και έργο της επίσημης οργάνωσης ή της διοίκησης. Δημιουργούνται από τους εργαζόμενους που έχουν ίδιους σκοπούς για την ικανοποίηση συνήθως αναγκών τους (π.χ. ομάδες φίλων, κλίκες κτλ). Ο ρόλος των άτυπων ομάδων είναι εξίσου σημαντικός με το ρόλο των τυπικών ομάδων για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης.

Κύρια είδη τυπικών ομάδων είναι:

1. **Κάθετες ομάδες** (ιεραρχικές ομάδες). Αυτές αποτελούν ουσιαστικά μέρη της οργανωτικής δομής και η σύνθεσή τους παραμένει σταθερή διαχρονικά. Τα μέλη τους έχουν συγκεκριμένη ευθύνη για την υλοποίηση κάποιας λειτουργίας και έργου στην επιχείρηση. Κάθετες ομάδες είναι οι διευθύνσεις, τα τμήματα και τα "γραφεία" (υποδιαίρεση τμήματος).
2. **Οριζόντιες - διατμηματικές ομάδες.** Αποτελούνται από εργαζομένους διαφορετικών διευθύνσεων ή τμημάτων ή και από εργαζόμενους με διαφορετική ειδικό-

τητα. Μπορεί να είναι διαρκείς (μόνιμες) ή προσωρινές. Συνήθως οι λόγοι που οδηγούν στη δημιουργία οριζόντιων - διατμηματικών ομάδων είναι:

- Η υλοποίηση ενός έργου το οποίο απαιτεί τη συνεργασία περισσότερων διευθύνσεων ή τμημάτων (π.χ. δημιουργία ενός νέου προϊόντος).
- Ο συντονισμός συνεργατών, λειτουργιών ή αποφάσεων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων (π.χ. συντονιστικές επιτροπές)

### 3.3.3.2. Η αναγκαιότητα και σπουδαιότητα των ομάδων

Η σπουδαιότητα των ομάδων στον επιχειρησιακό χώρο προκύπτει από το γεγονός ότι έχουν τη δυνατότητα να πετυχαίνουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα απ' ό,τι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ατόμων που την αποτελούν, αν το καθένα λειτουργεί μεμονωμένα. Αυτό οφείλεται στο ότι, όταν η ομάδα είναι ώριμη και λειτουργεί αποτελεσματικά, τότε:

**1.** Στη ομάδα δημιουργούνται φαινόμενα συνέργιας. Αυτό σημαίνει ότι οι ικανότητες, η δημιουργική σκέψη και οι προσπάθειες των ατόμων μπορούν να συνδυαστούν αποτελεσματικά στο πλαίσιο της ομάδας και να οδηγήσουν σε καλύτερα αποτελέσματα από ό,τι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ατόμων, όταν αυτά δρουν μεμονωμένα.

**2.** Η ομάδα συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη του συντονισμού και της αντιμετώπισης της πολυπλοκλότητας. Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των οργανισμών και η αβεβαιότητα του περιβάλλοντός τους έχουν ως συνέπεια τη σημαντική αύξηση των λειτουργιών, της πολυπλοκλότητάς τους και της αλληλεξάρτησης των καθηκόντων τους. Όλα αυτά δημιουργούν μεγαλύτερες ανάγκες για συντονισμό και ευελιξία των επιμέρους τμημάτων και ατόμων. Αυτή η αναγκαιότητα μπορεί να ικανοποιηθεί αποτελεσματικά με τη δημιουργία και τη λειτουργία αποτελεσματικών ομάδων. Αν οι εργαζόμενοι κάνουν μόνον ό,τι προβλέπει η τυπική οργάνωση και οι οδηγίες των προϊσταμένων (οι οποίοι δεν είναι δυνατό να παρεμβαίνουν καθοδηγητικά σε κάθε σημαντική ή δευτερεύουσα υπόθεση), είναι βέβαιο ότι δε θα υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

**3.** Η ομάδα δημιουργεί σημαντικές προϋποθέσεις και ευνοϊκό κλίμα για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών καθώς και ορισμένων αναγκών του "εγώ" και της αυτοολοκλήρωσης. Για παράδειγμα, εάν κάποιος συμμετέχει σε μια φιλανθρωπική ή περιβαλλοντική ομάδα, καταξιώνεται και ως άτομο και ως σύνολο, ανάλογα με την προσφορά του, τη συμμετοχή του και την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

**4.** Η λειτουργία της ομάδας αποτελεί μια σημαντική αναπτυξιακή διαδικασία για τα μέλη της. Τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους συνεργαζόμενα με άλλα άτομα στο πλαίσιο της ομάδας.

Οι σύγχρονες αντιλήψεις για το συμμετοχικό management θεωρούν τις ομάδες

περισσότερο σημαντικές για τον επιχειρησιακό χώρο. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η **παραγωγικότητα** και η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών προσδιορίζεται σημαντικά από την ύπαρξη και την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων. Κατά συνέπεια, κάθε προϊστάμενος πρέπει να βοηθάει τους υφισταμένους του να λειτουργούν **αποτελεσματικά** ως μέλη ώριμων ομάδων. Όταν οι υφιστάμενοι λειτουργούν ως υπεύθυνες ομάδες, είναι δυνατό να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. Όταν οι ίδιοι ως ομάδα αναλαμβάνουν την ευθύνη, κάνουν δική τους υπόθεση την πραγματοποίηση του έργου, μπορούν και λειτουργούν συντονισμένα και συνεργατικά και είναι δυνατό να επιτευχθούν τα φαινόμενα της συνέργιας, καθώς επίσης να ικανοποιηθούν και να αναπτυχθούν τα μέλη της ομάδας.

#### 3.3.3.3. Προβλήματα λειτουργίας των ομάδων

Τα πλεονεκτήματα και τα θετικά αποτελέσματα των ομάδων παρατηρούνται, όταν αυτές είναι ώριμες και λειτουργούν αποτελεσματικά. Αντίθετα, η ομαδική συνεργασία συνδέεται με αρκετά μειονεκτήματα, όταν τα άτομα δεν αισθάνονται ότι λειτουργούν ως ομάδα. Τα πιο συνήθη προβλήματα ή μειονεκτήματα σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι:

- **Η απώλεια χρόνου**, η αναβλητικότητα και η αναποφασιστικότητα, λόγω διαφωνιών, διαφορετικών αντιλήψεων και μη εφαρμογής σωστών κανόνων και διαδικασιών λειτουργίας.
- Επειδή η ευθύνη στην ομαδική σκέψη διαιρείται, **τα άτομα συμπεριφέρονται λιγότερο υπεύθυνα.**
- Αντί για συναίνεση, υπάρχει συμβιβασμός και **επικρατεί η πλειοψηφία**.

Ιδιαίτερα αρνητικό χαρακτηριστικό είναι αυτό το οποίο αποκαλείται "ομαδική σκέψη" (groupthink). Πρόκειται για ένα ψυχοδυναμικό φαινόμενο που συνδέεται με την ψυχολογία των ατόμων και της ομάδας. Όταν συμβαίνει, τότε μειώνεται η διανοητική ικανότητα και η λογική κρίση της ομάδας, παραγνωρίζεται η αντικειμενικότητα και η πραγματικότητα, γίνεται εκλογίκευση μη λογικών καταστάσεων, προτάσεων και αποφάσεων, τα άτομα αυτολογοκρίνονται και πιέζονται να συμμορφωθούν σε εξωπραγματικά πρότυπα ή κανόνες, με τα οποία κανείς δε θα συμφωνούσε ως άτομο εκτός ομάδας.

### 3.3.3.4. Προσδιορισμοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας της ομάδας.

Η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας εξαρτάται από παράγοντες οι οποίοι συνδέονται με τα μέλη της, τους κανόνες και τις διαδικασίες λειτουργίας, τον ηγέτη της και την ύπαρξη κοινών αρχών (σχήμα. 3.11).

**Μέλη της ομάδας.** Τα μέλη που συμμετέχουν στην ομάδα προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητά της με αρκετούς τρόπους. Κατ' αρχάς, ο αριθμός τους δεν μπορεί να είναι πάρα πολύ μεγάλος, γιατί όσο αυξάνει το μέγεθος της ομάδας τόσο δυσκολεύουν η επικοινωνία και η συνεργασία. Φυσικά το κατάλληλο μέγεθος εξαρτάται από τη φύση του έργου της και την ωριμότητα των μελών της. Όμως ο αριθμός αυτός κυμαίνεται από 5 μέχρι 12 άτομα.

Οι ρόλοι και η συμπεριφορά των μελών της ομάδας προσδιορίζουν το πόσο καλά λειτουργεί αυτή και τη συνολική της αποτελεσματικότητα. Τα άτομα στην ομάδα πρέπει να αποφεύγουν αρνητικές συμπεριφορές και ρόλους (π.χ. αδιαφορία, ανταγωνιστική και εγωιστική συμπεριφορά, κακόπιστες αντιρρήσεις). Αντίθετα, είναι ανάγκη να συμβάλλουν με θετικούς ρόλους και συμπεριφορές στη συνοχή της ομάδας (π.χ. βοήθεια για επίτευξη συναίνεσης, προτάσεις για σωστούς κανόνες και διαδικασίες, έλλειψη εντάσεων, ενθάρρυνση συμμετοχής όλων των μελών, δημιουργία καλών σχέσεων και κλίματος) και στην υλοποίηση του έργου της (π.χ. πρωτοβουλίες, προτάσεις).

**Σχήμα 3.11**
**Προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας των ομάδων**

**Κανόνες- Διαδικασίες -Μέθοδοι.**

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας προϋποθέτει την ύπαρξη σωστών κανόνων, σωστή διαδικασία λειτουργίας, σωστή κατανομή εργασιών στα μέλη της, μέθοδο και σύστημα εργασίας. Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο είναι κάθε μέλος της ομάδας να γνωρίζει τι ακριβώς τα άλλα μέλη περιμένουν απ' αυτό. Επίσης σημαντικές

είναι οι διαδικασίες με τις οποίες τα μέλη της ομάδας λύνουν προβλήματα, αποφασίζουν, επικοινωνούν και συντονίζονται. Όπως, για παράδειγμα, σε μια ομάδα ποδοσφαίρου κάθε παίχτης έχει το ρόλο του και εφαρμόζεται συγκεκριμένο σύστημα στο παιχνίδι, έτσι και στις ομάδες εργασίας κάθε μέλος έχει το δικό του ρόλο και εφαρμόζεται συγκεκριμένο σύστημα και μέθοδος για τη λειτουργία τους.

**Κοινοί στόχοι - όραμα.**

Η ύπαρξη κοινών στόχων και οράματος αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Όταν όλα τα μέλη της κατανοούν ότι έχουν κοινούς στόχους και συνεπώς "κοινό συμφέρον", συνειδητοποιούν την αλληλεξάρτησή τους, αισθάνονται ως μια ολότητα και αναπτύσσουν το ομαδικό πνεύμα και τις θετικές "ομαδικές" συμπεριφορές.

**Ηγέτης.**

Ο ηγέτης παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο. Μπορεί να βοηθήσει την ομάδα να αποκτήσει κοινό όραμα και στόχους, διαμορφώνει το ομαδικό πνεύμα και το κατάλληλο κλίμα, ενθαρρύνει και εμψυχώνει τα υπόλοιπα μέλη, συμβάλλει στον συντονισμό της ομάδας, συλλαμβάνει και προτείνει σύστημα και μέθοδο λειτουργίας. Σε μια ομάδα, ανάλογα με τη φύση της και την ωριμότητά της, μπορεί να υπάρχουν περισσότεροι τυπικοί ή άτυποι ηγέτες και τυπικά ή άτυπα να συναλλάσσονται, ανάλογα με το έργο και την κατάσταση της ομάδας.

**Κλίμα-Επικοινωνία**

Η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας προϋποθέτει την ύπαρξη καλού κλίματος. Βασικά στοιχεία του είναι ο αμοιβαίος σεβασμός, η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών, η ελευθερία έκφρασης, η ανοιχτή και η ειλικρινής επικοινωνία, οι καλές ανθρώπινες σχέσεις, η προδιάθεση για συναίνεση, η αλληλεγγύη και η αλληλοϋποστήριξη.

### *3.3.3.5. Ερωτήσεις - Ασκήσεις*

**Ερωτήσεις**

1. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της ομαδικής συνεργασίας;
2. Τι σημαίνει συνέργια;
3. Ποιοι παράγοντες προσδιορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας;
4. Ποια αρνητικά φαινόμενα μπορεί να εμφανίζονται στις ομάδες;
5. Να βάλετε σε κύκλο τη σωστή απάντηση.

I. Ομάδα αποτελούν:
   α) Οι επιβάτες τρένου.
   β) Ο σύλλογος γονέων του σχολείου σας.
   γ) Οι θεατές μιας κινηματογραφικής ταινίας.

II. Ένα από τα συνήθη προβλήματα που εντοπίζονται στην αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων είναι:
   α) Αντί για συναίνεση, υπάρχει συμβιβασμός και επικρατεί η πλειοψηφία.
   β) Ο αριθμός των μελών της ομάδας.
   γ) Στις ομάδες παραγνωρίζεται η αντικειμενικότητα και τα άτομα συμφωνούν σε εξωπραγματικά πρότυπα.

**Άσκηση:**

Μαζί με άλλους τέσσερις συμμαθητές σας προσπαθήστε σε 30 λεπτά να σχεδιάσετε και να κατασκευάσετε μια μακέτα από χαρτί για μια ενιαία οικοδομή πέντε κατοικιών (και τον περιβάλλοντα αυτής χώρο), στην οποία θα θέλατε να μείνετε ο καθένας σας με την οικογένειά του.

Μετά το τέλος της κατασκευής συζητήστε:

α. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από το αποτέλεσμα;
β. Πώς το κάθε μέλος της ομάδας συνέβαλε στο έργο;
γ. Ποιες ήταν οι συμπεριφορές που βοήθησαν και ποιες όχι;
δ. Τι βοήθησε την ομάδα να λειτουργήσει αποτελεσματικά και τι την εμπόδισε;

### *3.3.4. Επικοινωνία*

Η επικοινωνία ταυτίζεται με την ανθρώπινη ύπαρξη. Χωρίς αυτήν η ζωή του ανθρώπου θα ήταν τρομερά δύσκολη.

Μεγάλο μέρος της ζωής των ανθρώπων αφιερώνεται στην αμοιβαία ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών, επιθυμιών, συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών. Στο χώρο των επιχειρήσεων έχει υπολογιστεί ότι τα διοικητικά στελέχη δαπανούν για επικοινωνία περισσότερο από το 70% του χρόνου τους.

Η σωστή λειτουργία των οργανισμών και επιχειρήσεων στηρίζεται στην ικανότητα των στελεχών τους να επικοινωνούν αποτελεσματικά. Συχνά τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών και συγκρούσεων συνδέονται με την κακή επικοινωνία.

Η αποτελεσματικότητα των τυπικών και άτυπων ομάδων και ιδιαίτερα των ευρύτερων κοινωνικών οργανώσεων είναι συνάρτηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, αφού αυτή προσδιορίζει σ' ένα σημαντικό βαθμό την ανάπτυξη και τη μορφή των ανθρώπινων σχέσεων, της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της συνεργασίας. Βασική προϋπόθεση, για να επικοινωνούμε σωστά, είναι να έχουμε κατανοήσει την έννοια και τη διαδικασία της επικοινωνίας, τα συνήθη λάθη και εμπόδια σε αυτήν και ορισμένες βασικές αρχές που θα πρέπει να ακολουθούμε, όταν επικοινωνούμε.

#### 3.3.4.1. Έννοια της επικοινωνίας

Σαφής ορισμός της έννοιας δεν υπάρχει. Για κάποιους επικοινωνία είναι η διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής πληροφοριών ή μηνυμάτων μεταξύ των ανθρώπων. Κάποιοι άλλοι τονίζουν τη συμπεριφορική διάσταση της επικοινωνίας. Σύμφωνα με αυτούς, επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται ερεθίσματα, με σκοπό να αλλάξουν τη συμπεριφορά του δέκτη.

Δύο ορισμοί της επικοινωνίας, που λίγο - πολύ μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικοί, είναι οι παρακάτω:

**Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε άλλον.**

**Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α(άνθρωπος, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα και ενέργεια σε ένα δέκτη Β (άνθρωπος, ομάδα), με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο, ώστε να προκαλέσει σ' αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του.**

Γίνεται φανερό λοιπόν ότι η επικοινωνία δεν είναι απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων. Είναι διαδικασία επαφής, αλλαλοκατανόησης και αλληλοεπηρεασμού μεταξύ των ανθρώπων ή των ομάδων.

### 3.3.4.2. Η σπουδαιότητα της Επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνεργάζονται και πετυχαίνουν κοινούς στόχους. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς αυτήν.

Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος -δύο από τις λειτουργίες του management- βασίζονται κυρίως στη διαδικασία και τα συστήματα πληροφόρησης. Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η παρακίνηση, οι καλές σχέσεις προϊσταμένου - υφισταμένου, γενικά οι ανθρώπινες σχέσεις και το κοινωνικό κλίμα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς επιτυγχάνονται μόνο με αποτελεσματική επικοινωνία. Η ανάθεση καθηκόντων, οι οδηγίες για την εκτέλεσή τους, η κατανόηση των στόχων, των πολιτικών και διαδικασιών της επιχείρησης από τους εργαζομένους δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς την επικοινωνία. Το ίδιο συμβαίνει και από την πλευρά των προϊσταμένων και της επιχείρησης σε ό,τι αφορά τις απόψεις και τις ανάγκες των εργαζομένων. Επίσης, η προσαρμογή της επιχείρησης στους στόχους, ο εντοπισμός των ευκαιριών για αξιοποίηση και των απειλών για αντιμετώπιση απαιτούν τη συνεχή και αποτελεσματική επικοινωνία της με το περιβάλλον της.

Όμως, παρά τον καθοριστικό ρόλο της επικοινωνίας, λίγη προσοχή δίνεται σ' αυτή τόσο σε επίπεδο εκπαίδευσης όσο και σε επίπεδο διοικητικής πρακτικής. Αυτό έχει συνέπεια τη μη ικανοποιητική ανάπτυξη των ικανοτήτων επικοινωνίας από την πλευρά των στελεχών και τη μη ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων και διαδικασιών επικοινωνίας από την πλευρά των επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του προβλήματος της επικοινωνίας είναι η αλλοίωση που υφίστανται τα μηνύματα, όπως μετρήθηκε από εμπειρικές έρευνες. Συγκεκριμένα βρέθηκε ότι το 80% του περιεχομένου ενός μηνύματος, που στέλνεται από τον πρόεδρο μιας εταιρείας, φτάνει αλλοιωμένο στο τελευταίο ιεραρχικό στάδιο. Μόνο το 20% φτάνει αναλλοίωτο, δηλαδή ανταποκρίνεται στο αρχικό νόημά του.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητή η ανάγκη ανάπτυξης των ικανοτήτων επικοινωνίας τόσο στα στελέχη όσο και στους εργαζομένους.

### 3.3.4.3. Η διαδικασία της επικοινωνίας

**α) Διαδικασία διαπροσωπικής επικοινωνίας**

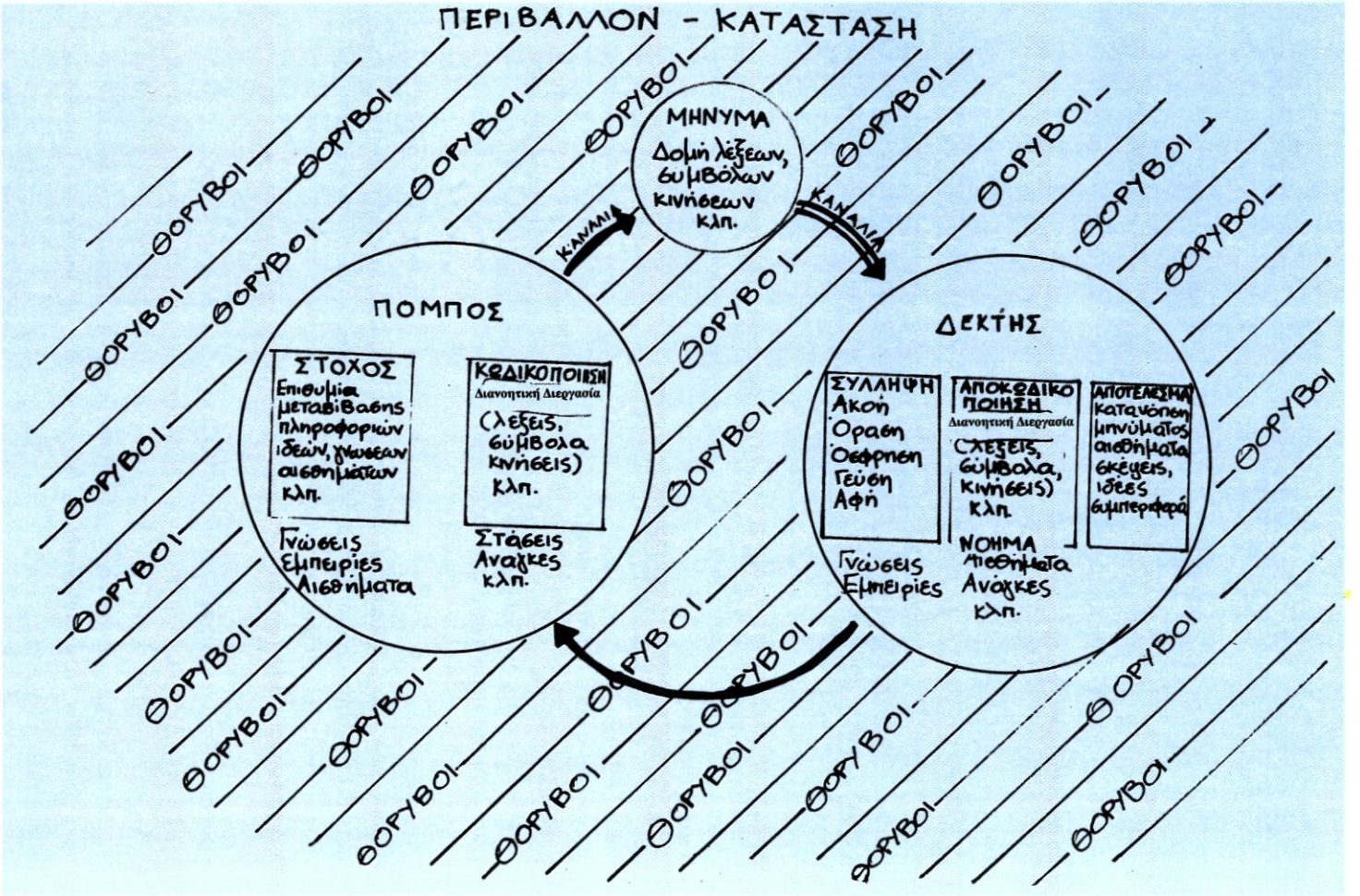
Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από τη στιγμή που ένα άτομο ή μια ομάδα (πομπός) έχει την επιθυμία να μεταβιβάσει μια πληροφορία, μια σκέψη σε ένα άλλο άτομο ή μια άλλη ομάδα (δέκτης) κτλ. Στη συνέχεια ο πομπός κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει με τη χρήση ενός κώδικα λέξεων, συμβόλων, κινήσεων και σχηματίζει ένα μήνυμα. Με τη βοήθεια καναλιών (ή δικτύων) μεταβιβάζει το μήνυμα στο δέκτη. Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει και τελικά γνωρίζει, αντιλαμβάνεται, κατανοεί, αισθάνεται αυτό που ο πομπός επιθυμούσε να του μεταβιβάσει. Η επικοινωνία συνήθως επιφέρει αποτελέσματα, δηλαδή επηρεάζει τη γνώση, τη σκέψη, την ιδεολογία, τα αισθήματα, τη συμπεριφορά του δέκτη (σχήμα 3.12). Στη συνέχεια ο δέκτης μπορεί να γίνει πομπός και ο πομπός δέκτης και έτσι πραγματοποιείται η αμφίδρομη επικοινωνία.

**Τα βασικά λοιπόν στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι:**

- **Η πηγή** (πομπός),
- **ο κώδικας** του πομπού - κωδικοποίηση,
- **το μήνυμα**,
- **τα κανάλια** ή δίκτυα μεταβίβασης,
- **η σύλληψη** (δέκτης),
- **ο κώδικας** του δέκτη (αποκωδικοποίηση),
- **η κατανόηση** του μηνύματος ή αποτέλεσμα.

Στα παραπάνω στοιχεία της είναι χρήσιμο να προστεθούν και οι **"θόρυβοι"** που, αν και δεν είναι ένα συστατικό στοιχείο της διαδικασίας, παρεμβαίνει μόνο του, χωρίς τη θέληση του πομπού και του δέκτη και επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, αλλοιώνοντας το μήνυμα ή περιορίζοντας τη δυνατότητα σύλληψης του μηνύματος από τον δέκτη.

**Κώδικας - Κωδικοποίηση.** Ο,τιδήποτε θέλει να μεταβιβάσει ο πομπός πρέπει να το μετατρέψει σε νόημα. Ο κώδικας αποτελείται κυρίως από τη γλώσσα (το σύνολο των λέξεων), τα σύμβολα, τις κινήσεις του σώματος, την οπτική επαφή, τις στάσεις του σώματος. **Κωδικοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία ο πομπός μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε ένα νόημα με την μορφή του μηνύματος.** Είναι διανοητική διαδικασία.




**Σχήμα 3.12**
**Η διαδικασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας**

**Μήνυμα.** Είναι το αποτέλεσμα της προηγούμενης διανοητικής διαδικασίας, της κωδικοποίησης. Το μήνυμα είναι η φυσική έκφραση του νοήματος. Αποτελείται από γραπτές ή προφορικές λέξεις, κινήσεις ή στάσεις του σώματος, γραφικές παραστάσεις και σύμβολα, που μπορεί να είναι αντικείμενα, χρώματα, ήχοι, αρώματα κτλ.

**Δίκτυα (κανάλια) μεταβίβασης.** Πρόκειται για τα μέσα με τα οποία το μήνυμα μεταφέρεται στο δέκτη, όπως η ατμόσφαιρα, τα αντικείμενα, τα μέσα τηλεπικοινωνιών.

**Σύλληψη του δέκτη.** Ο δέκτης με τις αισθήσεις του, κατά κύριο λόγο την ακοή και την όραση και κατά δεύτερο την όσφρηση, την αφή, τη γεύση, συλλαμβάνει το μήνυμα που ο πομπός έχει στείλει.

**Κώδικας του δέκτη - αποκωδικοποίηση.** Ο δέκτης με το δικό του κώδικα και με διανοητική διεργασία αποκωδικοποιεί το μήνυμα, το μετατρέπει, δηλαδή, σε νόημα δίνοντας σημασία στις λέξεις, τις κινήσεις ή τα σύμβολα.

**Κατανόηση του μηνύματος -αποτέλεσμα.** Ο δέκτης μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος πληροφορείται, κατανοεί, αισθάνεται, αλλάζει ιδέες, γνωρίζει κτλ., πράγμα που είναι βέβαια το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.

**Έλεγχος - feed back.** Τέλος, το αποτέλεσμα που έχει επιφέρει το μήνυμα στο δέκτη με την επανάληψη της διαδικασίας μεταφέρεται στον πομπό με το μηχανισμό ανατροφοδότησης / ελέγχου (feed back).

***β) Επικοινωνία στο πλαίσιο της τυπικής οργάνωσης***

Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προϋποθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Η συνεργασία, ο συντονισμός και το ευνοϊκό κοινωνικό κλίμα απαιτούν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών, από τα ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας και αντίστροφα. Αυτή η ροή, για να είναι αποτελεσματική, απαιτεί κατάλληλες δομές, δίκτυα πληροφοριών και διαδικασίες επικοινωνίας. Συνήθως η επικοινωνία στις επιχειρήσεις διακρίνεται σε "κάθετη" ("από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα") και σε "οριζόντια".

**• Κάθετη επικοινωνία**

**Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία**

Η παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας στις επιχειρήσεις και οργανισμούς, η οποία όμως παρατηρείται και σήμερα σε πολλές περιπτώσεις, είναι αυτή που αρχίζει απο τα ανώτερα κλιμάκια και καταλήγει στα κατώτερα, χωρίς την αντίστροφη λειτουργία. Είναι η μεταβίβαση μηνυμάτων με τη μορφή διαταγών, οδηγιών, παρατηρήσεων, ανακοινώσεων κτλ. από τους ανώτερους στους κατώτερους σχετικά με τον ορισμό καθηκόντων, την εκτέλεσή τους, τις διαδικασίες, τις πολιτικές κλπ. Αυτή η μορφή επικοινωνίας, αν και απαραίτητη, όταν είναι η μοναδική, αντιστοιχεί σε αυταρχικές οργανώσεις και τα προβλήματά της είναι πολυάριθμα.

Οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να στέλνουν μηνύματα σχετικά με τα προβλήματα της εργασίας τους, να προτείνουν ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας, να γνωστοποιούν προσωπικές τους ανάγκες, προβλήματα ή παράπονα. Έτσι και οι ίδιοι αισθάνονται δυσαρεστημένοι και η βελτίωση της εργασίας είναι ανέφικτη.

Εκτός όμως από τα παραπάνω, τα μηνύματα που στέλνονται από πάνω προς τα κάτω περνώντας από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα αλλοιώνονται σημαντικά και βέβαια γίνονται σε μικρό βαθμό κατανοητά από τους αποδέκτες.

**Η από τα κάτω προς τα πάνω επικοινωνία**

Η ροή των πληροφοριών εδώ ξεκινά από τα κατώτερα επίπεδα και καταλήγει στα ανώτερα. Είναι πάρα πολύ σημαντική και απαραίτητη μορφή επικοινωνίας, γιατί συμπληρώνει την προηγούμενη, αφού δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους να μεταβιβάζουν αυτά που θέλουν και να αισθάνονται ικανοποίηση, αλλά και στους προϊσταμένους να ελέγχουν την τύχη των δικών τους μηνυμάτων και γενικά να γνωρίζουν καλύτερα την κατάσταση στην οποία προΐστανται.

Βασικοί τρόποι αυτής της επικοινωνίας είναι κυρίως οι τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων - υφισταμένων, οι επιστολές, τα κουτιά παραπόνων, προτάσεων ή υποδείξεων, τα διάφορα έντυπα, οι έρευνες γνωμών και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Συχνά οι έχοντες την εξουσία στις οργανώσεις αγνοούν τη σπουδαιότητά της ή την επιδιώκουν περιστασιακά. Αυτό είναι σημαντικό λάθος και έχει έντονα αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία και την ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης.

**• Οριζόντια επικοινωνία**

Εκτός από την ανάπτυξη της **κάθετης επικοινωνίας,** ο αποτελεσματικός συντο-

νισμός και η συνεργασία στην επιχείρηση απαιτεί την ανάπτυξη της **οριζόντιας** επικοινωνίας. Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που βρίσκονται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Ο διαχωρισμός της επιχείρησης σε τμήματα και υποτμήματα γίνεται για την επίτευξη καλύτερου συντονισμού, προγραμματισμού, ελέγχου και καθοδήγησης. Όλα τα τμήματα υπάρχουν και λειτουργούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, που είναι κοινοί για όλα. Αυτό, για να συμβεί, προϋποθέτει αναμφισβήτητα την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους.

Πολλές φορές στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων ή υποτμημάτων ή ομάδων προσκρούει σε στεγανά που δημιουργούνται μεταξύ τους και τυπικά γίνεται μέσω των προϊσταμένων. Συγχρόνως το κλίμα ανταγωνισμού που αναπτύσσεται μεταξύ τους ευνοεί τη μυστικότητα και την περιχαράκωση, με αρνητικές συνέπειες στη συνεργασία, στο συντονισμό και στο κοινωνικό κλίμα. Είναι, συνεπώς, απαραίτητο να εξαλειφθούν οι φραγμοί και να δημιουργηθούν οι συνθήκες για την ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ τους.

#### 3.3.4.4. Βασικά Εμπόδια Επικοινωνίας

Είναι πολλά τα εμπόδια που παρεμβάλλονται και κάνουν δύσκολη την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων.

Η κατανόηση της διαδικασίας της επικοινωνίας επιτρέπει πλέον την επισήμανση των εμποδίων που παρεμβαίνουν σ' αυτή και μειώνουν την αποτελεσματικότητά της. Τα διοικητικά στελέχη με την κατανόηση και συνειδητοποίηση των βασικών και συνηθισμένων εμποδίων της επικοινωνίας θα μπορέσουν ευκολότερα να κατανοήσουν και να εξασκήσουν στην πράξη βελτιωτικές ενέργειες.

Τα εμπόδια αφορούν όλα της τα στάδια και πηγάζουν τόσο από τον πομπό και το δέκτη όσο και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή πραγματοποιείται. Πράγματι οι άνθρωποι δε διαθέτουν ικανότητες επικοινωνίας είτε ως πομποί είτε ως δέκτες. Αυτό αποτελεί πηγή για μια σειρά εμποδίων (ικανότητα μετάδοσης και σύλληψης μηνύματος, κόπωση, κτλ.) που θα μπορούσαν να ονομαστούν **φυσιολογικά**. Επίσης η ψυχο-συγκινησιακή κατάσταση του ατόμου συχνά δημιουργεί σημαντικά εμπόδια (διάθεση, προκατάληψη, συναισθήματα, κτλ.) τα οποία θα μπορούσαν να ονομαστούν **ψυχοσυγκινησιακά** εμπόδια.

Παράλληλα, το περιβάλλον αποτελεί πολλές φορές σημαντική πηγή εμποδίων (**περιβαλλοντικά εμπόδια:** δομές, διαδικασίες, τεχνικές, μέσα, κτλ.) τα οποία δυσκολεύουν την επικοινωνία, παρά τη διάθεση και τις ικανότητες των ατόμων να επικοινωνήσουν.

Μια σύντομη παρουσίαση των πιο σημαντικών εμποδίων που αφορούν τον πομπό, το δέκτη και το περιβάλλον είναι:

1. **Ασαφείς στόχοι.** Όπως φαίνεται από τη διαδικασία της επικοινωνίας, το σημείο εκκίνησής της ή ο λόγος για τον οποίο αυτή **επιδιώκεται** είναι η επιθυμία του πομπού να επικοινωνήσει με το δέκτη, για να **πετύχει** κάποιο σκοπό ή στόχο. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος ως πομπός επικοινωνεί με τον υφιστάμενό του (δέκτης) με οδηγίες, παροτρύνσεις, επαίνους κτλ., για να επηρεάσει τη συμπεριφορά του (του δέκτη) και να πετύχει ο ίδιος τους στόχους του. Όταν ο στόχος της επικοινωνίας είτε σε επίπεδο ατόμου είτε σε επίπεδο επιχειρήσεων δεν είναι σαφής και συγκεκριμένος, τότε είναι λογικό να μην είναι αποτελεσματικός. Απαιτείται λοιπόν σαφήνεια στο στόχο.
2. **Μη σωστά μηνύματα.** Συχνά, από πίεση χρόνου αλλά και για άλλους λόγους (αδιαφορία, ικανότητες κτλ.), ο πομπός δε διαμορφώνει σωστά μηνύματα, δηλαδή δεν εμπεριέχουν ακριβώς αυτό που επιθυμεί να μεταβιβάσει ή είναι δύσκολο να κατανοηθούν από το δέκτη. Συνήθη προβλήματα που παρουσιάζονται στα μηνύματα είναι η ασάφεια, η μη ακρίβεια, η έλλειψη πληρότητας, περιεκτικότητας, συντομίας και ορθότητας και γενικά η κακή τους κωδικοποίηση. Έτσι το ίδιο το μήνυμα συχνά εμποδίζει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. Την ευθύνη αυτού βέβαια έχει ο πομπός, ο οποίος το διαμορφώνει.

***Κακή επιλογή χρόνου και χώρου***

3. **Κακή επιλογή χρόνου και χώρου**. Ο πομπός συνήθως είναι αυτός που καθορίζει το χρόνο και το χώρο της επικοινωνίας. Η κακή επιλογή και των δύο μειώνει σημαντικά την αποτελεσματικότητά της επικοινωνίας. Για παράδειγμα κανείς προϊστάμενος δε θα ακούσει αποτελεσματικά τον υφιστάμενό του, όταν προσπαθεί να του εξηγήσει ένα προσωπικό του πρόβλημα, τη στιγμή που ο πρώτος καθυστερημένος τρέχει στο διάδρομο να προλάβει τη σύσκεψη του Διοικητικού Συμβουλίου.

*Έλλειψη Ενδιαφέροντος / Απροσεξία. Νέος Τρόπος επικοινωνίας!*

4. **Κακή επιλογή τρόπου και μέσου.** Εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία αποτελούν οι κακές επιλογές του πομπού σε ό,τι αφορά τον τρόπο (γραπτή, προφορική, οπτική) και τα μέσα (λόγος, τόνος, σώμα, τηλέφωνο κτλ.). Για κάθε στόχο, μήνυμα, συνθήκες κτλ. επικοινωνίας υπάρχουν εναλλακτικοί τρόποι και μέσα. Όταν δεν επιλέγονται οι πλέον αποτελεσματικοί, η επικοινωνία δυσχεραίνεται.
5. **Έλλειψη ενδιαφέροντος / απροσεξία.** Συχνά παρατηρείται έλλειψη ενδιαφέροντος, διάθεσης, αλλά και ικανοτήτων του δέκτη να συγκεντρώνει την προσοχή του στο μήνυμα που του μεταβιβάζει ο πομπός. Πολλές φορές την ώρα της μεταβίβασης του μηνύματος από τον πομπό ο δέκτης κάνει ή σκέπτεται άλλα πράγματα, ονειροπολεί, ετοιμάζει τη δική του απάντηση - μήνυμα στον πομπό, μιλά ή ασχολείται με οτιδήποτε άλλο, εκτός από το να καταβάλει προσπάθεια να συλλάβει, να επεξεργασθεί και να ερμηνεύσει σωστά το μήνυμα που του στέλνουν. Αυτό έχει συνέπεια να μη συλλαμβάνεται ή να συλλαμβάνεται λανθασμένα ένα μέρος του μηνύματος και να αλλοιώνεται το περιεχόμενό του.Συγχρόνως αποθαρρύνει τον πομπό να εκφραστεί και να συνεχίσει την επικοινωνία.
6. **Βιαστικά συμπεράσματα.** Αρκετές φορές το άτομο ως δέκτης έχει την τάση, από έλλειψη υπομονής και πίεση χρόνου, να βγάζει βιαστικά συμπεράσματα σε ό,τι αφορά το νόημα του μηνύματος που του μεταβιβάζεται, πριν ακόμη ο πομπός ολοκληρώσει τη μετάδοσή του. Έτσι, με τις πρώτες λέξεις ή φράσεις ο δέκτης εκτιμά λανθασμένα συνήθως το νόημα του μηνύματος και σταματά να συλλαμβάνει και να επεξεργάζεται το υπόλοιπο ή ακόμη σπεύδει να διακόψει

τον πομπό - ομιλητή. Αυτή η ενέργεια γίνεται εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία, ιδιαίτερα στο χώρο των επιχειρήσεων όπου η πίεση του χρόνου συνήθως είναι σημαντική.

7. **Προδιάθεση / προκατάληψη.** Κάθε άνθρωπος χαρακτηρίζεται λίγο ή πολύ από προδιαθέσεις και προκαταλήψεις έναντι άλλων ανθρώπων. Έτσι, όταν λειτουργεί ως δέκτης, τα μηνύματα που συλλαμβάνει περνούν μέσα από το φίλτρο των προδιαθέσεων και προκαταλήψεών του. Αυτό έχει συνέπεια να μη δίνεται προσοχή στο πραγματικό νόημα του μηνύματος, αλλά να διαστρεβλώνεται, σύμφωνα με την προκατάληψη που έχει ο δέκτης προς τον πομπό. Για παράδειγμα, συχνά βελτιωτικές προτάσεις των εργαζομένων για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης δεν κατανοούνται σωστά από τη διοίκηση και απορρίπτονται, γιατί η τελευταία έχει την προκατάληψη ότι οι εργαζόμενοι πάντα διεκδικούν σε βάρος της επιχείρησης.
8. **Υπερευαισθησία.** Ένα σημαντικό εμπόδιο είναι η υπερευαισθησία που χαρακτηρίζει κάποια άτομα ως προς ορισμένες λέξεις, φράσεις ή γεγονότα. Αυτό τα κάνει να συγκεντρώνουν την προσοχή τους κυρίως σ' αυτά τα σημεία του μηνύματος και να μη δίνουν προσοχή ή σημασία στα υπόλοιπα, χάνοντας έτσι ένα σημαντικό μέρος του νοήματος.
9. **Διαφορετικές αντιλήψεις.** Κάθε άνθρωπος βλέπει τον κόσμο (αυτά που υπάρχουν έξω και γύρω από τον ίδιο) και τον εαυτό του με ένα συγκεκριμένο προσωπικό τρόπο. Η αντίληψή του αυτή διαμορφώνεται, ανάλογα με τις εμπειρίες, τις γνώσεις, τις αξίες, τις ανάγκες και επιθυμίες. Έτσι κάθε άνθρωπος αποτελεί μια ξεχωριστή προσωπικότητα με αντίληψη διαφορετική απ' αυτή των άλλων, που αποτελεί όμως φίλτρο για την αξιολόγηση και την ερμηνεία των μηνυμάτων που δέχεται. Συνεπώς, οι διαφορετικές αντιλήψεις των ανθρώπων οδηγούν σε διαφορετικές αξιολογήσεις και ερμηνείες των ίδιων μηνυμάτων, με συνέπεια να δημιουργούνται σημαντικά εμπόδια στην επικοινωνία.
10. **Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη.** Οι ανθρώπινες σχέσεις, οι σχέσεις εξουσίας, η κοινωνική και διοικητική θέση καθώς και οι σχέσεις συμφερόντων δυσχεραίνουν την επικοινωνία. Όταν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι κακές, η επικοινωνία είναι δύσκολη (και το αντίθετο βέβαια σε κάποιο βαθμό). Όταν η εξουσία ασκείται αυταρχικά, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μειώνεται. Όταν η διαφορετική κοινωνική και διοικητική θέση δεν επιτρέπει την ισότιμη και ελεύθερη έκφραση, η επικοινωνία ασφαλώς περιορίζεται. Τέλος, όταν μεταξύ πομπού και δέκτη αναπτύσσεται σχέση έντονου ανταγωνισμού ή πόλωση συμφερόντων, η επικοινωνία περιορίζεται.
11. **Δομές / διαδικασίες.** Συχνά εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων στις επιχειρήσεις και οργανισμούς αποτελούν οι οργανωτικές δομές και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται. Η στεγανοποίηση των διάφορων τμημά-

των, τα πολυάριθμα ιεραρχικά επίπεδα, οι περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες ροής των πληροφοριών, οι ανελαστικοί γραπτοί και άγραφοι κανόνες και κανονισμοί επικοινωνίας (συμβούλια, επιτροπές, συναντήσεις, ακροάσεις, έγγραφα, κ.λπ.) δε διευκολύνουν τους ανθρώπους να επικοινωνούν αποτελεσματικά.

12. **Υπερφόρτωση.** Ο μεγάλος όγκος πληροφοριών που δέχεται καθημερινά κάθε άνθρωπος σε συνδυασμό με το χρόνο και τις ικανότητες σύλληψης, ερμηνείας και αξιοποίησής τους συχνά αποτελεί εμπόδιο στην επικοινωνία. Συνήθεις συνέπειες του εμποδίου αυτού είναι:
   - Η αδυναμία του ανθρώπου να συλλάβει και να επεξεργαστεί ένα μέρος αυτών,
   - η λανθασμένη επεξεργασία,
   - η καθυστερημένη επεξεργασία,
   - η επιλεκτική σύλληψη και
   - η αποφυγή πληροφοριών.
13. **Οι κώδικες.** Οι κώδικες που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να επικοινωνήσουν αποτελούν ένα παράγοντα - κλειδί για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Τα πιθανά προβλήματα που δημιουργούν εντοπίζονται σε δύο περιπτώσεις.

Όταν οι συνομιλητές δε χρησιμοποιούν τους ίδιους ακριβώς κώδικες, δηλαδή λέξεις, σύμβολα, κινήσεις κτλ. Για παράδειγμα, ο κώδικας που χρησιμοποιούν οι στρατιωτικοί στη δουλειά τους είναι αρκετά διαφορετικός από αυτόν που χρησιμοποιούν οι γιατροί. Πολλές λέξεις, πολλά σύμβολα ή κινήσεις είναι άγνωστες ή ακατανόητες στους μη στρατιωτικούς. Το ίδιο μπορεί να συμβεί ακόμη και μεταξύ των εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.

Πολλές φορές οι συνομιλητές χρησιμοποιούν τις ίδιες ακριβώς λεξεις, όμως η σημασία τους για τον καθένα είναι διαφορετική. Για παράδειγμα, οι λέξεις "εθνική αντίσταση" δε σημαίνουν ακριβώς το ίδιο πράγμα για τους ανθρώπους που την έζησαν και τη δημιούργησαν και γι' αυτούς που τη διάβασαν στα ιστορικά βιβλία. Επίσης ο όρος "κέρδος" δε σημαίνει το ίδιο ακριβώς πράγμα για τον επιχειρηματία, τον επαγγελματία manager και τον εργάτη.

Ο κώδικας κάθε ανθρώπου διαμορφώνεται κυρίως από τις γνώσεις του, τις εμπειρίες του και την προσωπικότητά του. Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί τη συνειδητοποίηση από τους συνομιλητές των διαφορών που υπάρχουν σε επίπεδο κωδίκων. Η προσπάθειά τους για την ελαχιστοποίηση αυτών είναι αναγκαία για την επίτευξη των στόχων της επικοινωνίας.

### 3.3.4.5. Βελτίωση Επικοινωνίας

Η γνώση και η ικανότητα επικοινωνίας είναι απαραίτητη σε κάθε άτομο, αφού είναι χρήσιμη τόσο για την αποτελεσματικότητά του στον επαγγελματικό χώρο, όσο και για τις σχέσεις του με τους άλλους ανθρώπους. Ακόμη πιο απαραίτητη και αναγκαία είναι σε κάθε διοικητικό στέλεχος, βασικό καθήκον του οποίου αποτελεί η συνεχής βελτίωσή της.

Ποσοτικά η προσπάθεια βελτίωσης επικεντρώνεται στην αύξηση των πληροφοριών που μεταβιβάζονται.

Ποιοτικά, επιδιώκει τον περιορισμό των αποκλίσεων μεταξύ αυτών που οι πομποί επιθυμούν να μεταβιβάσουν και εκείνων που οι δέκτες αντιλαμβάνονται. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές αρχές ή κανόνες που, αν εφαρμοστούν σωστά, θα μπορούσαν να βελτιώσουν αισθητά τη διαπροσωπική επικοινωνία. Ασφαλώς για την εφαρμογή τους δεν αρκεί μόνον η γνώση τους, αλλά κυρίως χρειάζεται άσκηση και πειθαρχία σ' αυτές.

Οι βασικές αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες θεμάτων:

α) Εκείνα που αφορούν τον πομπό και την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος.

β) Εκείνα που αφορούν το δέκτη και την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος.

γ) Εκείνα που αφορούν το δέκτη και την αποτελεσματική ακρόαση του μηνύματος.

### 3.3.4.6. Διαδικασία μετάδοσης μηνύματος

Η αποτελεσματικότητα της μετάδοσης του μηνύματος από τον πομπό βελτιώνεται σημαντικά, αν ακολουθείται η πιο κάτω διαδικασία που περιλαμβάνει:

- **Προετοιμασία επικοινωνίας**. Αφορά τον καθορισμό του στόχου της επικοινωνίας, τον έλεγχο του δέκτη (ψυχική διάθεση, ανάγκες, αξίες, μόρφωση, κτλ.) και των διαφορών του με τον πομπό και την επιλογή του κατάλληλου τρόπου, χρόνου και τόπου για τη μετάδοση του μηνύματος. Η προσπάθεια και ο χρόνος της προετοιμασίας ασφαλώς εξαρτάται από τη σημαντικότητα του στόχου.

- **Μετάδοση του μηνύματος.** Η αποτελεσματικότητα της μετάδοσης του μηνύματος εξαρτάται από την προετοιμασία, αλλά και από τα μέσα -τρόπους μετάδοσης που χρησιμοποιεί ο πομπός, όπως ο τόνος, το χρώμα της φωνής και η γλώσσα του σώματος, δηλαδή οι στάσεις, οι χειρονομίες, οι μορφασμοί κτλ..
- **Έλεγχος (feed back).** Μετά τη μετάδοση του μηνύματος ο πομπός είναι χρήσιμο να ελέγχει αν τελικά το μήνυμά του ελήφθη, ερμηνεύτηκε και κατανοήθηκε από το δέκτη, όπως επιθυμούσε, ή υπάρχουν πιθανές αποκλίσεις για διόρθωση.

### 3.3.4.7. Κρίσιμα ζητήματα της μετάδοσης του μηνύματος, που πρέπει να τονιστούν.

#### α. Μετάδοση του μηνύματος - γλώσσα σώματος

Ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα της διαπροσωπικής προφορικής επικοινωνίας, αφού μέσω αυτής δεν ανταλλάσσονται μόνον πληροφορίες, αλλά ταυτόχρονα και συναισθήματα. Αφορά ουσιαστικά τη διαδικασία αλληλοεπίδρασης μεταξύ των συνομιλητών, που προσδιορίζει τελικά και το αποτέλεσμα της επικοινωνίας. Αντίθετα με αυτό που υποστηρίζεται από τους μη ειδικούς, ότι δηλαδή τα λόγια είναι αυτά που προσδιορίζουν το αποτέλεσμα, ερευνητικές εργασίες υποστηρίζουν ότι ο πιο κρίσιμος παράγοντας στην προφορική επικοινωνία είναι "η γλώσσα του σώματος" και στη συνέχεια ο τόνος, η ένταση και το χρώμα της φωνής. Το πιο σημαντικό δεν είναι **τι** λέμε αλλά **πώς** το λέμε. Τα λόγια παίζουν μικρό ρόλο σε σχέση με τη φωνή και το σώμα, τόσο στη σημασία που θέλουν να εκφράσουν όσο και στη σύλληψη, ερμηνεία, κατανόηση και επηρεασμό του δέκτη.

Η "γλώσσα του σώματος" είναι όλες οι στάσεις και οι κινήσεις του σώματος, οι χειρονομίες, οι εκφράσεις και οι κινήσεις του προσώπου και των ματιών κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας. Οι άνθρωποι συνειδητά ή αυθόρμητα, όταν επικοινωνούν, χρησιμοποιούν αρκετά το σώμα τους, για να δώσουν σημασία στα λόγια, να μεταβιβάσουν πληροφορίες, όπως τα συναισθήματα, που δε μεταβιβάζονται με τα λόγια. Η σημασία των λέξεων μπορεί να διαφοροποιείται όχι μόνο με το χρώμα, την ένταση και τον τόνο της φωνής, αλλά και με τις εκφράσεις του σώματος. Η "γλώσσα του σώματος" συνήθως είναι πιο ειλικρινής από τη "γλώσσα του λόγου", αφού το άτομο μπορεί να ελέγχει πολύ καλύτερα τα λόγια του από ό,τι την έκφραση του σώματος του. Επίσης αξίζει να αναφερθεί ότι πολλές εκφράσεις του σώματος (π.χ. χαμόγελο, έκφραση λύπης, κτλ.) έχουν διαπολιτισμική σημασία, με την έννοια ότι σημαίνουν τα ίδια πράγματα σε διαφορετικές χώρες και πολιτισμούς.

### β. Κατανόηση των διαφορών μεταξύ πομπού και δέκτη

Η καλή επικοινωνία μεταξύ δύο ανθρώπων προϋποθέτει την κατανόηση από αυτούς των διαφορών τους. Αυτές οι διαφορές εντοπίζονται κυρίως στην αντίληψη και τον κώδικα που χρησιμοποιούν.

Όπως έχει αναφερθεί, η διαφορά της προσωπικότητας των ανθρώπων τους κάνει να βλέπουν το γύρω τους κόσμο διαφορετικά. Απαιτείται λοιπόν ο πομπός να προσπαθεί να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο ο δέκτης αντιλαμβάνεται το γύρω κόσμο του, τις ανάγκες του, τις προσδοκίες του, τις γνώσεις του, την ψυχολογική και φυσιολογική του κατάσταση. Η ίδια προσπάθεια απαιτείται και από την πλευρά του δέκτη. Έτσι, ο πομπός γνωρίζει καλύτερα τι μπορεί ο δέκτης να αντιληφθεί απ' όσα επιθυμεί να του μεταβιβάσει.

Οι διαφορετικοί κώδικες συχνά είναι η κύρια αιτία της κακής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων. Η προσπάθεια να επικοινωνούμε με τον ίδιο κώδικα, δηλαδή να μιλάμε την ίδια γλώσσα, αποτελεί βασική παράμετρο βελτίωσης της επικοινωνίας. Η χρησιμοποίηση απλής γλώσσας και λέξεων που αφήνουν ελάχιστα περιθώρια διαφορετικής ερμηνείας βελτιώνουν αναμφισβήτητα την επικοινωνία.

### γ. Βελτίωση του μηνύματος

Το μήνυμα προσδιορίζει σημαντικά την αποτελεσματικότητά της επικοινωνίας. Η σύνταξη, η μορφή, το ύφος, το χρώμα του και η έντασή του προσδιορίζουν τις δυνατότητες σύλληψης και κατανόησής του. Συχνά τα μηνύματα εμπεριέχουν σοβαρές αδυναμίες που δεν είναι καθόλου δύσκολο να περιοριστούν. Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία που συνθέτουν ένα σωστό μήνυμα.

**Σαφήνεια -ακρίβεια.** Κάθε μήνυμα, για να γίνει εύκολα αντιληπτό και κατανοητό από το δέκτη, πρέπει να διακρίνεται από τη μέγιστη δυνατή σαφήνεια. Αυτή εξαρτάται τόσο από το χρησιμοποιούμενο κώδικα όσο και από τη δομή του. Οι πληροφορίες που περιέχει θα πρέπει να είναι ακριβείς και λέξεις, όπως "αρκετά" "σύντομα" κ.ά., θα πρέπει να αποφεύγονται. Επίσης προτάσεις πολυσύνθετες και αφηρημένες κάνουν δυσκολονόητο το μήνυμα και έχουν αρνητική χρησιμότητα. Οι Αμερικανικοί Οργανισμοί χρησιμοποιούν χαρακτηριστικά την ένδειξη KISS (Keep it simple stupid), για να δηλώσουν την ασάφεια των μηνυμάτων.

**Πληρότητα.** Το μήνυμα πρέπει να περιέχει όλες εκείνες τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες, για να γίνει κατανοητό από το δέκτη αυτό που θέλουμε να του μεταβιβάσουμε. Όταν οι πληροφορίες είναι ελλιπείς, ο δέκτης έχοντας την τάση να συμπληρώνει από μόνος του τα πληροφοριακά κενά μπορεί, χωρίς να το θέλει, να διαστρεβλώσει το νόημα του μηνύματος. Επίσης, ο δέκτης πρέπει να έχει την υπο-

μονή να πάρει ολόκληρο το μήνυμα. Πολλές φορές οι άνθρωποι δεν περιμένουν ολόκληρο το μήνυμα, αλλά σπεύδουν να βγάλουν συμπεράσματα μόνον από ένα πρώτο μέρος του.

**Περιεκτικότητα-συντομία.** Η περιεκτικότητα και η συντομία του μηνύματος αυξάνει τις δυνατότητες σύλληψής του από το δέκτη και βέβαια μειώνει το κόστος της επικοινωνίας. Οι φλυαρίες και οι επαναλήψεις κουράζουν το δέκτη και επιδρούν αρνητικά στη διάθεσή του για επικοινωνία. Συχνό είναι το φαινόμενο να γράφουμε πολλές σελίδες ή να μιλάμε πολύ ώρα, για να πούμε πράγματα που μπορούν να διατυπωθούν με δύο προτάσεις. Είναι χρήσιμο να δίνεται το περιεχόμενο του μηνύματος με όσο λιγότερες λέξεις γίνεται. Βέβαια η περιεκτικότητα δε θα πρέπει να λειτουργεί σε βάρος της πληρότητας.

### 3.3.4.8. Αποτελεσματική ακρόαση

Από την πλευρά του δέκτη η βελτίωση της επικοινωνίας αφορά κυρίως την αποτελεσματική ακρόαση. Η αποτελεσματική ακρόαση απαιτεί τόσο τη σωστή "παθητική ακρόαση" όσο και τη σωστή "ενεργητική ακρόαση", των οποίων το περιεχόμενο και οι βασικές αρχές δίνονται με συντομία στη συνέχεια.

**Παθητική ακρόαση.** Τα χαρακτηριστικά της είναι η σωστή σύλληψη, επεξεργασία και ερμηνεία από το δέκτη των μηνυμάτων που του στέλνει ο πομπός. Η επιτυχημένη παθητική ακρόαση απαιτεί τις παρακάτω βασικές ενέργειες:

- Εξάλειψη των θορύβων με την ευρεία έννοια και των ενοχλήσεων που εμποδίζουν τον πομπό να εκφραστεί και προκαλούν αλλοιώσεις και παρερμηνείες στο μήνυμα.
- Συγκέντρωση της προσοχής του δέκτη, για να συλλάβει συνολικά το μήνυμα και να αποφύγει τα βιαστικά συμπεράσματα, πριν ακόμη ολοκληρωθεί το μήνυμα.
- Οπτική επαφή και νεύματα, ώστε να αντιλαμβάνεται ο πομπός ότι ο δέκτης τον παρακολουθεί και ότι έχει συγκεντρωμένη την προσοχή του σ' αυτόν (τον πομπό).
- Έλεγχο των προκαταλήψεων του δέκτη και της πιθανής ευαισθησίας του στις λέξεις ή τα χαρακτηριστικά του πομπού, ώστε να γίνεται κατανοητό το πραγματικό νόημα του μηνύματος.

**Ενεργητική ακρόαση.** Η ενεργητική ακρόαση χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια του δέκτη να βοηθήσει τον πομπό να εκφράσει και να μεταβιβάσει με σωστό τρόπο αυτό που επιθυμεί. Επίσης η ενεργητική ακρόαση περιλαμβάνει την προσπάθεια του δέκτη να κατανοήσει και να αισθανθεί το μήνυμα. Οι βασικές ενέργειες της ενεργητικής ακρόασης είναι:

- **Ερωτήσεις.** Με τις ερωτήσεις ο δέκτης μπορεί να βοηθήσει τον πομπό να γίνει σαφής, κατανοητός και πλήρης.
- **Ενθάρρυνση** του πομπού να εκφράσει άνετα αυτό που επιθυμεί. Αυτή επιτυγχάνεται με το καλό κλίμα επικοινωνίας που μπορεί να δημιουργήσει ο δέκτης.
- **Έλεγχο** από το δέκτη αν έχει συλλάβει και κατανοήσει σωστά το μήνυμα, ο οποίος γίνεται με ερωτήσεις που εκφράζουν με άλλα λόγια το μήνυμα.
- **Ενσυναίσθηση**, που σημαίνει ότι ο δέκτης ακούει και κατανοεί από τη θέση του πομπού όσα ο τελευταίος του μεταβιβάζει, δηλαδή, μπαίνει ο ίδιος στη θέση του πομπού. Ταυτόχρονα δείχνει στον τελευταίο ότι ακούει από τη θέση του. Ενσυναίσθηση δε σημαίνει ούτε συμπαθώ ούτε συμπάσχω. Είναι όμως ενέργεια ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματικότητα της ακρόασης, αφού ο δέκτης μπαίνοντας στη θέση του πομπού μπορεί να κατανοεί καλύτερα όσα ο τελευταίος θελει να του μεταβιβάσει.

### 3.3.4.6. Ερωτήσεις - Ασκήσεις

#### Ερωτήσεις

1. Τι είναι η διαπροσωπική επικοινωνία;
2. Ποια είναι τα εμπόδια στη διαπροσωπική επικοινωνία;
3. Πως η επικοινωνία επιδρά στην αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού;
4. Πως η επικοινωνία μπορεί να επηρεάσει τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων;
5. Τι πρέπει να χαρακτηρίζει ένα σωστό μήνυμα;
6. Τι πρέπει να κάνουμε για να ακούμε αποτελεσματικά;
7. Βάλτε σε κύκλο το γράμμα που αντιστοιχεί στη σωστή απάντηση (Σ για τη σωστή, Λ για τη λανθασμένη).
   α) Η επικοινωνία είναι φαινόμενο που ξεκινά από την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη. Σ. Λ.
   β) Δεν είναι απαραίτητη η σωστή επικοινωνία για την ανάπτυξη καλών ανθρώπινων σχέσεων. Σ. Λ.
   γ) Η καλή επικοινωνία μεταξύ δύο ανθρώπων προϋποθέτει την κατανόηση από αυτούς των διαφορών τους. Σ. Λ.

#### Ασκήσεις

1. Παίξτε το σπασμένο τηλέφωνο και συζητήστε τα λάθη και τα εμπόδια στην επικοινωνία.
2. Διαλέξτε ένα καθηγητή που έχει υψηλή μεταδοτικότητα. Προσπαθήστε να εξηγήστε πώς και με τι την πετυχαίνει.
3. Για να δείτε το ρόλο της φωνής στην επικοινωνία, προφέρετε τη φράση "τι θέλεις τώρα" με πέντε διαφορετικούς τρόπους.

## 3.4. Ο Έλεγχος

### *3.4.1. Έννοια και διαδικασία του Ελέγχου*

**Έλεγχος είναι το σύνολο των ενεργειών ή των δραστηριοτήτων που εξασφαλίζουν την παρακολούθηση και αξιολόγηση των λειτουργιών και συμπεριφορών όλων των συντελεστών της επιχείρησης ή του οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητά τους.**

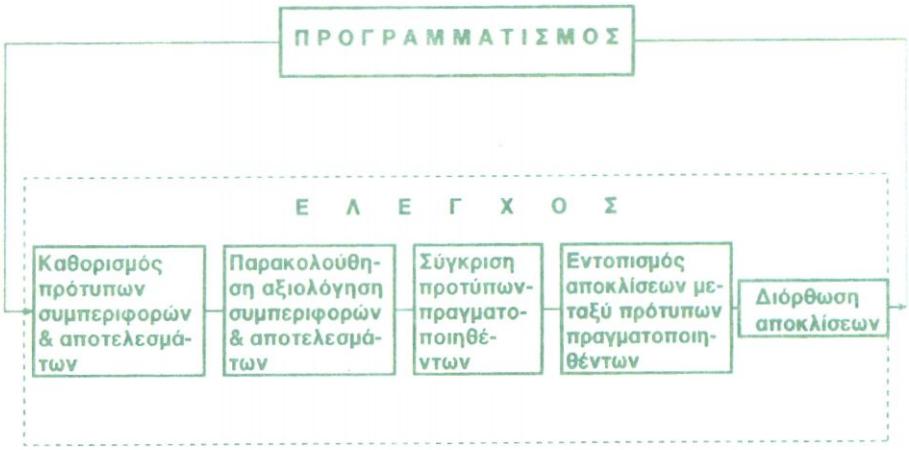
Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, ο έλεγχος ασκείται τόσο πάνω στις λειτουργίες και τις συμπεριφορές που παρατηρούνται στο πλαίσιο της επιχείρησης ή του οργανισμού όσο και πάνω στα αποτελέσματά τους, τα οποία προσδιορίζονται κατά τη λειτουργία του προγραμματισμού. Τα βασικά στάδια του ελέγχου είναι:

**Καθορισμός προτύπων.** Τα πρότυπα (στάνταρντς) εκφράζουν συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα, επιδόσεις ή στόχους, χαρακτηριστικά συμπεριφορών, τρόπους ενεργειών και ιδιότητες καταστάσεων. Για παράδειγμα, τα πρότυπα μπορεί να περιγράφουν τις ποσότητες και την ποιότητα των πρώτων υλών που προμηθεύεται η επιχείρηση ή ο οργανισμός στο χρόνο, το επιθυμητό ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων, το κόστος παραγωγής, τη συμπεριφορά προς τους πελάτες, τα επιθυμητά κέρδη κτλ. Συνήθως ο καθορισμός των προτύπων βασίζεται στους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού, που εμπεριέχονται στα προγράμματα της. Αυτή η σχέση δείχνει και τη στενή σύνδεση μεταξύ της λειτουργίας του προγραμματισμού και του ελέγχου.

**Παρακολούθηση - Αξιολόγηση - Μέτρηση.** Οι λειτουργίες, οι συμπεριφορές, οι καταστάσεις και τα αποτελέσματα παρακολουθούνται, αξιολογούνται και μετρούνται, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης (ή του οργανισμού) να γνωρίζουν αυτό που ακριβώς συμβαίνει στα πλαίσια της.

**Σύγκριση συμπεριφορών και αποτελεσμάτων με πρότυπα.** Αφού καθοριστούν τα πρότυπα (δηλαδή οι επιθυμητές καταστάσεις, συμπεριφορές, λειτουργίες και αποτελέσματα) και αξιολογηθούν ή μετρηθούν αυτά που πραγματικά συμβαίνουν ή έχουν συμβεί, τότε το λογικά επόμενο βήμα είναι η σύγκριση μεταξύ τους, με σκοπό να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο έχουν επιτευχθεί το επιθυμητό ή οι στόχοι. Δηλαδή, αυτή η σύγκριση σκοπεύει να εντοπίσει πιθανές αποκλίσεις μεταξύ των στόχων και των αποτελεσμάτων.

**Ανάλυση αποκλίσεων και εντοπισμοί αιτίων.** Οι προηγούμενες αποκλίσεις αναλύονται με σκοπό να εξηγηθούν, αφού εντοπιστούν οι αιτίες που τις έχουν προκαλέσει ή τις προκαλούν.




**Σχήμα 3.13**
**Στάδια ελέγχου και σχέση ελέγχου - προγραμματισμού.**

**Διόρθωση αποκλίσεων.** Σ' αυτό το στάδιο αποφασίζονται και εφαρμόζονται μέτρα ή ενέργειες που αφορούν τη διόρθωση των αποκλίσεων με την εξάλειψη των αιτίων που τις προκαλούν. Εδώ ακριβώς επανασυνδέεται η λειτουργία του ελέγχου με αυτήν του προγραμματισμού (σχήμα 3.13).

Η λειτουργία του ελέγχου είναι απαραίτητη και αναγκαία για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό. Χωρίς αυτή δε θα ήταν δυνατό να εκτιμηθεί ούτε ο βαθμός υλοποίησης των επιθυμητών αποτελεσμάτων και συμπεριφορών ούτε να εντοπιστούν προβλήματα και ευκαιρίες για βελτιώσεις ούτε βέβαια θα μπορούσε να επιτευχθεί ο συντονισμός, η συνοχή, η προσαρμογή στο περιβάλλον και η αποτελεσματικότητά τους. Η αναγκαιότητα του ελέγχου γίνεται κατανοητή, αν σκεφτεί κανείς έναν αθλητή στο αγώνισμα του ύψους ή του μήκους να προπονείται, χωρίς να μετρά τις επιδόσεις του, ή ένα μαθητή, χωρίς να ελέγχει τι μαθαίνει.

### *3.4.2. Είδη Ελέγχου*

Στη βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί διάφορες τυπολογίες ελέγχου. Η πιο σημαντική είναι αυτή που παρουσιάζεται στη συνέχεια και στηρίζεται στη χρονική στιγμή που γίνεται ο έλεγχος σε σχέση με το αποτέλεσμα.

**Προγενέστερος - "προδραστικός" έλεγχος.** Πραγματοποιείται πριν αναληφθεί δράση από την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Ουσιαστικά ελέγχονται εκ των προτέρων οι εισροές που εμπλέκονται στη δράση, όπως υλικά, μηχανήματα, άνθρωποι,

ώστε να εξασφαλιστεί το καλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα. Πρόκειται ουσιαστικά για προληπτικό έλεγχο.

**"Αντιδραστικός" έλεγχος.** Γίνεται κατά τη διάρκεια της δράσης και σε ορισμένα ενδιάμεσα στάδια, με σκοπό να αξιολογηθεί η πορεία της προόδου και να αντιμετωπιστούν πιθανά προβλήματα.

"**Μεταδραστικός έλεγχος".** Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται, αφού η δράση ολοκληρωθεί. Ουσιαστικά αξιολογείται κατά πόσο το αποτέλεσμα, τα κόστη και ο τρόπος της δράσης υπήρξε σύμφωνος με τα προδιαγραφέντα ή επιθυμητά.

Σύμφωνα με τη συστημική προσέγγιση, οι τύποι των ελέγχων παρουσιάζονται στα σχήματα 3.14 και 3.15.

**Σχήμα 3.14:**
**Τύποι Ελέγχου**

**Σχήμα 3.15:**
**Παράδειγμα "κυβερνητικού ελέγχου"**

Μια άλλη ενδιαφέρουσα τυπολογία ελέγχων τους διακρίνει σε **"κυβερνητικούς"** και **"μη κυβερνητικούς"**. Το κριτήριο αυτής της διάκρισης είναι ο βαθμός αυτοματισμού του ελέγχου. Ο κυβερνητικός έλεγχος είναι εσωτερικός, που σημαίνει ότι το

σύστημα διαθέτει μηχανισμό αυτορύθμισης, ο οποίος συνεχώς παρακολουθεί, αυτόματα εντοπίζει τις αποκλίσεις ή τις ανισορροπίες και τις διορθώνει. Για παράδειγμα, ο θερμοστάτης (σχήμα 3.15) στα μηχανικά συστήματα ή η αναπνοή στον άνθρωπο που ρυθμίζει το απαιτούμενο οξυγόνο. Αντίθετα, ο μη κυβερνητικός έλεγχος είναι εξωτερικός. Για παράδειγμα, η παραγόμενη ποιότητα ενός προϊόντος που δεν ελέγχεται και δε διορθώνεται αυτόματα από την ίδια τη μηχανή που το παράγει, αλλά μέσω του υπεύθυνου ποιοτικού ελέγχου.

### *3.4.3. Συστήματα, μέσα, τεχνικές Ελέγχου*

Στη βιβλιογραφία και τη διοικητική πρακτική έχουν αναπτυχθεί αρκετές τεχνικές και μέθοδοι ελέγχου που περιλαμβάνουν διαδικασίες, μοντέλα και δείκτες μέτρησης και αξιολόγησης. Αυτές αναφέρονται στις διάφορες λειτουργίες ή τα μέρη της επιχείρησης ή οργανισμού, όπως η οικονομική λειτουργία, η λειτουργία της παραγωγής ή της συντήρησης, τα υλικά αποθέματα, τα κεφάλαια, οι άνθρωποι. Η ανάπτυξη αυτών των μεθόδων γίνεται στα επιμέρους επιστημονικά πεδία της διοίκησης των επιχειρήσεων, που μελετούν τις συγκεκριμένες λειτουργίες ή διαστάσεις της επιχειρήσης (ή οργανισμού). Συνεπώς, η αναφορά τους εδώ γίνεται μόνο με σκοπό τη γνωστοποίηση της ύπαρξής τους. Σε γενικές γραμμές τα βασικά συστήματα ελέγχου που χρησιμοποιούνται ή μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι τα παρακάτω:

**Προϋπολογισμοί και εκθέσεις.** Οι προϋπολογισμοί περιγράφουν ποσοτικά, συνήθως με οικονομικά μεγέθη, τις μελλοντικές δραστηριότητες των διάφορων μερών ή τμημάτων της επιχείρησης (ή οργανισμού) για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Αποτελούν τη βάση ελέγχου, αφού οι απολογιστικές εκθέσεις των δραστηριοτήτων που γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα συγκρίνονται με αυτούς και επιτρέπουν τον εντοπισμό αποκλίσεων. Έτσι, η δράση των διάφορων μερών και των ατόμων ελέγχονται και αξιολογούνται σχετικά με την τήρηση ή όχι του προϋπολογισμού. Συνήθως οι προϋπολογισμοί αναφέρονται στα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης και των τμημάτων της, στα κέρδη, στις πληρωμές και εισπράξεις, στις αμοιβές του προσωπικού και τις άλλες παροχές, στις επενδύσεις.

**Συστήματα Οικονομικού Ελέγχου.** Στη χρηματοοικονομική βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί δείκτες και μοντέλα που ελέγχουν τα οικονομικά μεγέθη, όπως η αποδοτικότητα των κεφαλαίων, η ρευστότητα, τα κόστη, η ανάλυση νεκρού σημείου κτλ.

**Συστήματα Ελέγχου Παραγωγής.** Για τη λειτουργία της παραγωγής έχουν αναπτυχθεί συστήματα που διευκολύνουν τη μέτρηση και παρακολούθηση μεγεθών και

λειτουργιών που συνδέονται με αυτή, όπως τα αποθέματα, η ποιότητα, η συντήρηση των μηχανών, η ροή των υλικών (π.χ. PERT, διάγραμμα GANTT κτλ.).

**Συστήματα Ελέγχου Marketing.** Για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της εμπορικής λειτουργίας της επιχείρησης χρησιμοποιούνται δείκτες που αφορούν τις πωλήσεις, τους πωλητές, το μερίδιο αγοράς, ποσοστά κέρδους, τα κόστη πωλήσεων κτλ.

**Συστήματα Ελέγχου Προσωπικού.** Για τον έλεγχο του προσωπικού έχουν αναπτυχθεί επίσης διάφορα συστήματα ελέγχου από τα πιο απλά, όπως είναι η κάρτα ελέγχου του χρόνου παρουσίας, μέχρι το σύστημα αξιολόγησης των προσπαθειών, συμπεριφορών και της απόδοσής τους.

### *3.4.4. Κριτήρια αποτελεσματικού Ελέγχου*

Όπως ήδη έχει γίνει φανερό, η οργάνωση διαθέτει μεγάλη ποικιλία από εναλλακτικές μεθόδους και τεχνικές ελέγχου των συμπεριφορών και αποτελεσμάτων. Μεταξύ αυτών πρέπει να επιλέγονται εκείνες που ταιριάζουν καλύτερα στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης ή οργανισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα του ελέγχου. **Τα βασικά κριτήρια με τα οποία αξιολογείται η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος ελέγχου είναι τα παρακάτω:**

- **Ακρίβεια.** Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου εκφράζεται με το βαθμό ακρίβειας των μετρήσεων και των πληροφοριών που παρέχει.
- **Αντικειμενικότητα.** Οι πληροφορίες και οι μετρήσεις πρέπει να στηρίζονται σε αντικειμενικά και όχι υποκειμενικά δεδομένα.
- **Χρονική καταλληλότητα.** Αν οι πληροφορέις του συστήματος ελέγχου δε λαμβάνονται από τα στελέχη την κατάλληλη στιγμή, τότε δεν έχουν νόημα.
- **Κατάλληλη διεύθυνση.** Οι πληροφορίες του συστήματος ελέγχου θα πρέπει να διανέμονται και να απευθύνονται στα στελέχη που πρέπει, σύμφωνα με την οργανωτική δομή.
- **Εστίαση**. Ο έλεγχος πρέπει να επικεντρώνεται στα κρίσιμα και σημαντικά σημεία ή περιοχές της λειτουργίας και των αποτελεσμάτων της επιχείρησης.
- **Οικονομικότητα.** Ο έλεγχος έχει νόημα, όταν συνδέεται με τον προγραμματισμό, αφού τα αποτελέσματα εκφράζουν την υλοποίηση των στόχων και τις διορθωτικές ενέργειες.
- **Ευελιξία.** Το σύστημα ελέγχου όσο πιο ευέλικτο είναι τόσο και πιο αποτελεσματικό.
- **Αποδοχή.** Προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία του ελέγχου είναι η αποδοχή του από τους ανθρώπους.

### *3.4.5. Ερωτήσεις - Ασκήσεις*

**Ερωτήσεις**

1. Ποια είναι η έννοια της λειτουργίας του ελέγχου;
2. Γιατί ο έλεγχος είναι χρήσιμος στον άνθρωπο;
3. Πώς ο έλεγχος συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και οργανισμών;
4. "Η ανάλυση των αποκλίσεων και ο εντοπισμός των αιτίων" είναι στάδιο της διαδικασίας του ελέγχου; Σημειώστε Χ στο αντίστοιχο τετραγωνάκι και αιτιολογήστε την απάντησή σας.

   ❑ ΝΑΙ ❑ ΟΧΙ

5. Βάλτε σε κύκλο το γράμμα που αντιστοιχεί στη σωστή απάντηση (Σ για τη σωστή, Λ για τη λανθασμένη).

   α) Οι Προϋπολογισμοί περιγράφουν ποσοτικά τους στόχους της επιχείρησης. Σ. Λ.

   β) Οι Προϋπολογισμοί περιγράφουν ποσοτικά, συνήθως με οικονομικά μεγέθη, τις μελλοντικές δραστηριότητες της οργάνωσης για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Σ. Λ.

   γ) Με τον "προδραστικό έλεγχο" προλαμβάνονται λάθη, πριν πραγματοποιηθεί κάποια δραστηριότητα της επιχείρησης. Σ. Λ.

**Ασκήσεις**

1. Γράψτε παραδείγματα της λειτουργίας του ελέγχου στο σχολείο και στο σπίτι.
2. Τι ενέργειες ελέγχου πρέπει να γίνονται σ' ένα σούπερ μάρκετ;

## 3.5. Λήψη Αποφάσεων στα πλαίσια των Επιχειρήσεων

### *3.5.1. Η Έννοια της Απόφασης*

**Απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ δύο ή περισσοτέρων εναλλακτικών επιλογών. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η "λήψη των αποφάσεων" είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων.** Η επιλογή αυτή είναι αναγκαία, εξαιτίας της απόστασης που παρατηρείται μεταξύ μιας πραγματικής και μιας επιθυμητής κατάστασης. Η απόσταση μπορεί να είναι ένα πρόβλημα ή μια ευκαιρία για τα οποία θα πρέπει να ληφθεί σχετική απόφαση. Οι εναλλακτικές λύσεις αναφέρονται στον τρόπο, την πορεία, τις ενέργειες, τα μέσα, το χρόνο κτλ., με τα οποία η υπάρχουσα κατάσταση θα οδηγηθεί προς την επιθυμητή ή τη μη επιθυμητή κατάσταση που θα γίνει πραγματικότητα. Για παράδειγμα, υπάρχουσα κατάσταση είναι η παραγωγικότητα στην επιχείρηση Ε. Επιθυμητή κατάσταση είναι παραγωγικότητα υψηλότερη κατά 20%. Απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων που υπάρχουν (π.χ. οργάνωση, τεχνολογία, κίνητρα, καθοδήγηση κτλ.) και είναι ικανές να οδηγήσουν στην αύξηση την παρούσα παραγωγικότητα κατά 20%.

Ο M. Simon (Βραβείο Νόμπελ) δίνει έναν πληρέστερο ορισμό στη "λήψη αποφάσεων". Υποστηρίζει ότι τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι:

α) Η εξεύρεση ευκαιριών (διαφορά υπάρχουσας-επιθυμητής κατάστασης).

β) Η εξεύρεση πιθανών τρόπων δράσης (εναλλακτικές).

γ) Η επιλογή μεταξύ τρόπων δράσης (απόφαση).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η "λήψη αποφάσεων" αποτελεί μια διανοητική διεργασία η οποία προηγείται της δράσης του ατόμου ή του στελέχους της οργάνωσης.

Η σπουδαιότητά της τόσο για την προσωπική ζωή κάθε ανθρώπου όσο και για τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς είναι προφανής. Κάθε διοικητικό στέλεχος σπαταλά ένα μεγάλο μέρος του χρόνου του λαμβάνοντας αποφάσεις. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι όποιος λαμβάνει αποφάσεις είναι διοικητικό στέλεχος. Το management είναι εξ ορισμού μια ευρύτερη δραστηριότητα από αυτήν της λήψης αποφάσεων. Όμως ένα διοικητικό στέλεχος δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό, όταν δεν είναι ικανό να λάβει τις σωστές αποφάσεις στο σωστό χρόνο.

Η λήψη σωστών αποφάσεων δεν είναι απλή και εύκολη διανοητική λειτουργία, αφού συνήθως κάθε απόφαση απαιτεί το συνδυασμό ενός μεγάλου αριθμού πληροφοριών, γνώσεων, χαρακτηριστικών προσωπικότητας, ικανοτήτων, τεχνικών. Επιπλέον, διαταράσσει ισορροπίες, προκαλώντας μικρές ή μεγάλες συγκρούσεις, και οδηγεί σε αποτελέσματα τα οποία μπορούν να προσδιοριστούν μόνο με μικρή συνήθως πιθανότητα.

Η αναγκαιότητα των αποφάσεων για την αποτελεσματική λειτουργία και εξέλιξη της επιχείρησης ή του οργανισμού και την επιτυχία των διοικητικών στελεχών, σε συνδυασμό με τις δυσκολίες στις οποίες προσκρούει η λήψη σωστών αποφάσεων, οδήγησαν στην έρευνα και τη συστηματοποίηση ενός αρκετά ικανοποιητικού συνόλου σχετικών γνώσεων, που η απόκτησή τους από τα διοικητικά στελέχη είναι απαραίτητη. Όμως, η λήψη αποφάσεων απαιτεί ειδικές ικανότητες από τα διοικητικά στελέχη, τις οποίες οφείλουν να αναπτύξουν.

### *3.5.2. Συνθήκες Λήψης Αποφάσεων*

Οι αποφάσεις λαμβάνονται κάτω από συνθήκες **βεβαιότητας, αβεβαιότητας και κινδύνου**. Ο χαρακτηρισμός των συνθηκών είναι συνάρτηση των διαθέσιμων πληροφοριών σχετικά με τα αποτελέσματα κάθε εναλλακτικής λύσης. Έτσι, όταν πρόκειται να γίνει επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, των οποίων τα αποτελέσματα είναι βέβαια (δηλαδή γνωστά εκ των προτέρων), τότε πρόκειται για αποφάσεις που λαμβάνονται κάτω από **συνθήκες βεβαιότητας**. Για παράδειγμα, όταν μια επιχείρηση έχει να επιλέξει μεταξύ δύο διαφημιστικών φιλμ για τα προϊόντα της, το Α, που κοστίζει 500.000 δρχ. και θα αυξήσει τις πωλήσεις της κατά 20%, και το Β, που κοστίζει 700.000 δρχ. και θα αυξήσει τις πωλήσεις κατά 4%, τότε μπορεί να επιλέξει μεταξύ των δύο γνωρίζοντας με βεβαιότητα τα αποτελέσματά τους (κόστος, ωφέλειες).

Αντίθετα, όταν τα αποτελέσματα των εναλλακτικών λύσεων είναι πιθανά, δηλαδή θα προκύψουν ή δε θα προκύψουν με κάποια πιθανότητα, τότε η απόφαση λαμβάνεται κάτω από **συνθήκες κινδύνου**. Στο παραπάνω παράδειγμα, αν το φιλμ Α μπορεί να αυξήσει τις πωλήσεις κατά 20% με πιθανότητα 0,80 (80%) και το φιλμ Β μπορεί να τις αυξήσει κατά 4% με πιθανότητα 0,60 (60%), τότε πρόκειται για συνθήκες κινδύνου και η επιχείρηση πρέπει να κάνει επιλογή, χωρίς να γνωρίζει με βεβαιότητα τα αποτελέσματά τους (αναλαμβάνει, δηλαδή, κάποιο κίνδυνο).

Εκτός από τα παραπάνω, υπάρχουν περιπτώσεις όπου τα αποτελέσματα των εναλλακτικών λύσεων είναι εντελώς αβέβαια, δηλαδή δεν είναι γνωστά ή δεν μπορεί να υπολογιστεί κάποια πιθανότητα σχετικά με την επίτευξή τους. Σ' αυτήν την περίπτωση η απόφαση παίρνεται κάτω από **συνθήκες πλήρους αβεβαιότητας**. Στο παραπάνω παράδειγμα υπάρχει αβεβαιότητα, όταν η επιχείρηση έχει να επιλέξει μεταξύ των δύο διαφημιστικών φιλμ, για τα οποία δε γνωρίζει πόσο το καθένα από αυτά μπορεί να αυξήσει τις πωλήσεις της.

Η γνώση των συνθηκών κάτω από τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις είναι χρήσιμη για το διοικητικό στέλεχος, γιατί ανάλογα με αυτές πρέπει να επιλέγεται η διαδικασία, οι τεχνικές, οι πληροφορίες, τα άτομα κτλ. που θα χρησιμοποιηθούν για τη λήψη της απόφασης. Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι η πολυπλοκότητα και η

γρήγορη εξέλιξη που χαρακτηρίζει την επιχείρηση και το περιβάλλον της στην εποχή μας, συνεπάγονται συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για σημαντικές αποφάσεις.

### *3.5.3. Διαδικασία Ορθολογικής Λήψης Αποφάσεων*

Καθορίζει ορθολογικά "πώς" το άτομο ή η ομάδα πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις. Αν και δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των συγγραφέων σχετικά με τον αριθμό και την ονομασία των σταδίων της διαδικασίας αυτής, στην ουσία όλοι συμφωνούν (σχήμα 3.16). Χαρακτηριστικά αυτής της διαδικασίας είναι η αναλυτική και γραμμική σκέψη. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα πέντε βασικά βήματα για τη λήψη αποφάσεων.

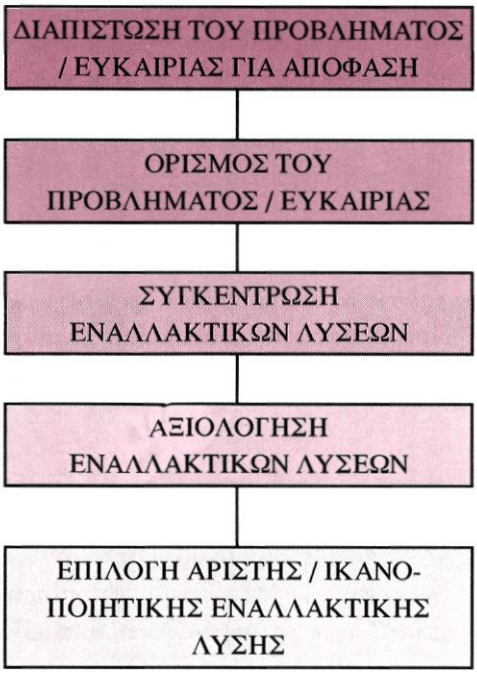
***Διαπίστωση του Προβλήματος/Ευκαιρίας***

Το σημείο εκκίνησης ή το πρώτο στάδιο της ορθολογικής διαδικασίας στη λήψη των αποφάσεων είναι ο εντοπισμός του προβλήματος (ή ευκαιρίας) για το οποίο απαιτείται απόφαση. Σύμφωνα με τον ορισμό, εντοπισμός του προβλήματος σημαίνει διαπίστωση από το στέλεχος της διαφοράς μεταξύ της υπάρχουσας και μιας επιθυμητής κατάστασης, μεγέθους, αξίας κτλ., στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, η διαπίστωση της διαφοράς μεταξύ του υπάρχοντος και του επιθυμητού ύψους πωλήσεων αποτελεί "πρόβλημα" ή "ευκαιρία" για απόφαση. Επίσης η ύπαρξη χρηματικών πλεονασμάτων (υπάρχουσα κατάσταση) και η επιθυμία επένδυσής τους για καλύτερη αξιοποίησή (επιθυμητή κατάσταση) αποτελεί **"πρόβλημα"** ή **"ευκαιρία"** για απόφαση.

Ο εντοπισμός του "προβλήματος" ή της "ευκαιρίας", όπως περιγράφονται, αποτελεί ουσιαστικά τη σύλληψη από το άτομο του ερεθίσματος που προέρχεται από το περιβάλλον, με στόχο τη λήψη μιας απόφασης και δράσης. Αυτό όμως που πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα για τα διοικητικά στελέχη είναι ότι τα "προβλήματα" ή οι "ευκαιρίες" για απόφαση συνήθως δεν παρουσιάζονται από μόνα τους. Ο εντοπισμός τους απαιτεί τη συστηματική προσπάθεια του στελέχους με τη βοήθεια και τη σωστή αξιοποίηση ενός αποτελεσματικού συστήματος πληροφοριών, σχετικών με την επιχείρηση και το περιβάλλον της.

***Ορισμός του Προβλήματος***

Ο εντοπισμός ή η διαπίστωση ενός "προβλήματος-ευκαιρίας" για απόφαση δεν αρκεί, για να εξευρεθούν οι κατάλληλες εναλλακτικές λύσεις. Σύμφωνα με την ορθολογική διαδικασία, είναι απαραίτητος ο **ορισμός του προβλήματος**, η σαφής και πλήρης διατύπωσή του, ώστε να προσανατολιστεί η σκέψη προς τις κατάλληλες λύσεις. Τα τρία απαραίτητα στοιχεία ενός σωστού "ορισμού προβλήματος" είναι




**Σχήμα 3.16:**
**Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων**

**τα αίτια, οι στόχοι και οι περιορισμοί.**

Συνήθως τα προβλήματα εμφανίζονται ως συμπτώματα. Για παράδειγμα, "η πτώση των πωλήσεων" είναι ένα σύμπτωμα. Τα "συμπτώματα" είναι αποτελέσματα κάποιων αιτίων (παραγόντων ή καταστάσεων) που τα προκαλούν. Αυτά πρέπει να διαπιστωθούν, για να εξαλειφτούν. Διαφορετικά το πρόβλημα δεν πρόκειται να αντιμετωπισθεί παρά μόνο κατά τύχη.

Για παράδειγμα, η διαπίστωση ότι οι πωλήσεις της εταιρείας έχουν πτωτική τάση είναι πράγματι εντοπισμός ενός προβλήματος. Όμως δεν είναι ορισμός. Επίσης δεν αποτελεί σαφή ορισμό η διαπίστωση ότι οι πωλήσεις πέφτουν, γιατί η ποιότητα των προϊόντων είναι κακή. Πιο σωστός θα μπορούσε να είναι: "οι πωλήσεις έχουν πτωτική τάση λόγω της κακής ποιότητας των προϊόντων, που οφείλεται στην έλλειψη διάθεσης του εργατικού δυναμικού, η οποία προκύπτει από την έλλειψη ενός αποτελεσματικού συστήματος κινήτρων". Αυτός ο ορισμός, πράγματι κάνει σαφές το πρόβλημα, επειδή εντοπίζει τα αίτια. Αντίθετα, οι προηγούμενοι είναι αόριστοι (ουσιαστικά διαπιστώσεις) και δε βοηθούν στη λήψη απόφασης.

Το δεύτερο στοιχείο του προβλήματος είναι η **σαφής διατύπωση των στόχων.** Στο προηγούμενο παράδειγμα δεν αρκεί η διαπίστωση της πτώσης των πωλήσεων

και τα αίτια της. Πρέπει να γίνει σαφές το ακριβές ποσοστό της αύξησης των πωλήσεων που επιθυμούμε και το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο πρέπει να το πετύχουμε. Όταν αποφασίζουμε να αγοράσουμε ένα αυτοκίνητο, η επιλογή μας εξαρτάται και πάλι από τους στόχους μας. Στόχοι μας σ' αυτήν την περίπτωση μπορεί να είναι η ασφάλεια, η ταχύτητα, η αισθητική κτλ.

Τρίτο, επίσης ουσιαστικό, στοιχείο ενός σωστού "ορισμού προβλήματος" είναι **ο εντοπισμός και η διατύπωση των περιορισμών που συνδέονται με τη λύση του**. Αυτοί ουσιαστικά περιορίζουν το χώρο των εναλλακτικών λύσεων. Για παράδειγμα, η αλλεργία στην ασπιρίνη αποτελεί έναν περιορισμό για την αντιμετώπιση του προβλήματος του πονοκέφαλου. Η διάθεση μόνον πέντε εκατομμυρίων για αγορά αυτοκινήτου περιορίζει τα εναλλακτικά μοντέλα, μεταξύ των οποίων μπορεί κανείς να επιλέξει.

Συνοψίζοντας λοιπόν, "ορισμός του προβλήματος" σημαίνει σαφής διατύπωση των **αιτίων, στόχων και περιορισμών** που συνδέονται με το πρόβλημα και τη λύση του. Πρόκειται για το πιο σημαντικό στάδιο της διαδικασίας της λήψης αποφάσεων, γιατί τα αίτια, οι στόχοι και οι περιορισμοί κατευθύνουν τη σκέψη, προσδιορίζουν το χώρο των εναλλακτικών λύσεων και αποτελούν κριτήρια για την αξιολόγηση αυτών.

***γ) Ανάπτυξη / Εξεύρεση Εναλλακτικών Λύσεων***

Σ' αυτό το στάδιο ερευνώνται όλες οι μεταβλητές που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με το πρόβλημα, εντοπίζονται και αναλύονται οι σχέσεις μεταξύ τους, με σκοπό να εντοπιστούν δυνατές εναλλακτικές λύσεις - τρόποι, μέσα από τις οποίες θα προκύψει η απόφαση. Εναλλακτική λύση σημαίνει δυνατή πορεία, τρόπος, ενέργεια, μέσο κτλ., που μπορεί να μειώσει ή να εξαλείψει τη διαφορά μεταξύ της υπάρχουσας και επιθυμητής κατάστασης, να αντιμετωπίσει, δηλαδή, το πρόβλημα σύμφωνα με τον ορισμό του.

Δεν είναι δυνατή (ή και συμφέρουσα) πάντα η συγκέντρωση όλων των εναλλακτικών λύσεων, όμως τα διοικητικά στελέχη πρέπει να επιδιώκουν την εξεύρεση και συγκέντρωση όσο το δυνατό μεγαλύτερου αριθμού απ' αυτές, γιατί έτσι αυξάνεται η πιθανότητα να ληφθεί η πιο ικανοποιητική, αποτελεσματική και, συνεπώς, σωστή απόφαση. Σημαντικό ρόλο στην εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων παίζουν το σύστημα πληροφοριών, οι γνώσεις, οι εμπειρίες, η ευφυΐα και η δημιουργική σκέψη (creativity) του στελέχους. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η δημιουργική σκέψη. Αφορά τη δυνατότητα του στελέχους να σκέφτεται πέρα από τα περιορισμένα και συνηθισμένα πλαίσια μέσα στα οποία έχει μάθει να σκέφτεται (στερεότυπα) και να ανακαλύπτει νέες ιδέες, πρωτότυπες, καινοτόμες και εναλλακτικές.

**δ) Αξιολόγηση Εναλλακτικών Λύσεων**

Το τέταρτο στάδιο της διαδικασίας είναι η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων. Για να είναι δυνατή η επιλογή της άριστης ή ικανοποιητικής λύσης από τα διοικητικά στελέχη, απαραίτητη είναι η αξιολόγησή τους.

Πρώτο στοιχείο της αξιολόγησης είναι **η δυνατότητα της εφαρμογής της από την επιχείρηση**. Για παράδειγμα, στην περίπτωση αντικατάστασης ενός παλαιού μηχανήματος, οι εναλλακτικές λύσεις είναι: η αντικατάστασή του με αγορά ενός νέου, η αντικατάστασή του με δανεισμό ενός νέου και η επισκευή του.

Το **δεύτερο** στοιχείο της αξιολόγησης είναι ο προσδιορισμός των ωφελειών και του κόστους κάθε εναλλακτικής λύσης σε σχέση πάντα με το πρόβλημα, δηλαδή τους στόχους και τους περιορισμούς.

Το **τρίτο** στοιχείο είναι ο προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων κάθε εναλλακτικής λύσης σε σύγκριση με τις άλλες, έχοντας πάντα ως σημείο αναφοράς τους στόχους της επιχείρησης. Αυτό επιτρέπει την ιεραρχική κατάταξη τους, ανάλογα με την αξία τους σχετικά με την αποτελεσματική αντιμετώπιση του προβλήματος.

Σχετικά με την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων έχει αναπτυχθεί σημαντική τεχνογνωσία, που αποτελείται από ποσοτικά υποδείγματα (μοντέλα), τα οποία συμβάλλουν ουσιαστικά στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Μεταξύ αυτών σημαντικά είναι ο γραμμικός προγραμματισμός, η θεωρία πιθανοτήτων, η θεωρία ουρών, μοντέλα διαχείρισης αποθεμάτων, αξιολόγησης, μέθοδος PERT, μέθοδοι κοστολόγησης, δένδρα αποφάσεων κτλ. Αυτά τα ποσοτικά υποδείγματα (μοντέλα) αναπτύσσονται σε αυτοδύναμα μαθήματα, όπως η Επιχειρησιακή Έρευνα, Λογιστική, Χρηματοδοτική Διοίκηση, Marketing, Διοίκηση Παραγωγής, κτλ. Το διοικητικό στέλεχος, ανάλογα με τη βαθμίδα ή το στάδιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων που συμμετέχει, οφείλει να γνωρίζει και να κατανοεί αυτήν την τεχνογνωσία.

**ε) Επιλογή**

Το τελευταίο στάδιο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων. Συνήθως η επιλογή δεν προκύπτει αυτόματα από το προηγούμενο στάδιο, επειδή είναι αδύνατος ο ακριβής προσδιορισμός των αποτελεσμάτων κάθε εναλλακτικής λύσης και των συνθηκών αβεβαιότητας. Συνεπώς, στο στάδιο της επιλογής το άτομο ή η ομάδα σε αρκετές περιπτώσεις έχει να επιλέξει χρησιμοποιώντας την κρίση και τη διαίσθησή του.

### *3.5.4. Ενδεχομενική Χρήση της Διαδικασίας*

Η διαδικασία που προηγήθηκε αναμφισβήτητα συμβάλλει σημαντικά στη λήψη σωστών αποφάσεων. Η χρήση της όμως στην πράξη από τα διοικητικά στελέχη καθώς και η σπουδαιότητα που το στέλεχος θα προσδώσει στο κάθε στάδιο εξαρτάται από τρεις παράγοντες.

**Πρώτο**, από **τη σπουδαιότητα της απόφασης**. Όσο πιο σπουδαία είναι η απόφαση τόσο πιο απαραίτητη είναι η τήρηση της διαδικασίας και το αντίθετο. Η σπουδαιότητα μιας απόφασης μετριέται συνήθως με τρεις μεταβλητές: το ύψος των πόρων που απαιτεί η υλοποίησή της, η σημασία της για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, ο αριθμός των ανθρώπων που εμπλέκονται σ' αυτή ή οι παρενέργειές της.

**Δεύτερο**, από **τον επείγοντα χαρακτήρα.** Είναι φυσικό η διαδικασία να συντομεύεται ή μερικά στάδιά της να "αγνοούνται", όταν απαιτείται να ληφθεί σε στενά χρονικά περιθώρια.

**Τρίτο,** από **τις συνθήκες της απόφασης**. Όσο πιο αβέβαιες είναι οι συνθήκες κάτω από τις οποίες λαμβάνεται μια απόφαση, τόσο απαραίτητη είναι η τήρηση της διαδικασίας, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αυτή δεν απαιτείται, όταν πρόκειται για αποφάσεις που παίρνονται και κάτω από συνθήκες βεβαιότητας.

### *3.5.5. Ατομική – Ομαδική Λήψη Αποφάσεων*

Πολλές αποφάσεις στις επιχειρήσεις και σε όλες τις κοινωνικές οργανώσεις αφορούν περισσότερα από ένα άτομο. Ιδιαίτερα οι σπουδαίες αποφάσεις απαιτούν ομαδική λήψη. Λογικά η ομαδική λήψη αποφάσεων είναι πιο αποτελεσματική, αφού οι διαθέσιμες πληροφορίες, γνώσεις, εμπειρίες, ικανότητες, κρίση, δημιουργικότητα κτλ. μιας ομάδας είναι σαφώς πιο σημαντικές από τις αντίστοιχες ενός ατόμου. Συνεπώς, κατά την ομαδική λήψη αποφάσεων, ο εντοπισμός και ο ορισμός των προβλημάτων ή ευκαιριών είναι πιο ορθός, οι εναλλακτικές λύσεις περισσότερες, η αξιολόγησή τους πιο αντικειμενική και η επιλογή πιο ρεαλιστική.

Παράλληλα όμως η ομαδική λήψη αποφάσεων έχει και μειονεκτήματα, όπως το κόστος, ο απαιτούμενος χρόνος, ο συμβιβασμός των μελών της ομάδας σε μια απόφαση που ικανοποιεί όλους.

### *3.5.6. Εμπόδια σκέψης*

Όλοι οι άνθρωποι διαθέτουμε μυαλό με τεράστιες δυνατότητες. Παρ' όλα αυτά, οι ειδικοί υποστηρίζουν ότι χρησιμοποιούμε ένα πολύ μικρό ποσοστό (6-10%) των δυνατοτήτων του μυαλού μας. Υπάρχουν εμπόδια που περιορίζουν και δεν επιτρέ-

πουν την αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων του. Η αντιμετώπιση αυτών των "εμποδίων" απαιτεί τη συνειδητοποίηση της ύπαρξής τους και την εξάλειψή τους με άσκηση και σωστή χρήση του μυαλού, με "κανόνες" και τεχνικές δημιουργικότητας. Στη συνέχεια περιγράφουμε συνοπτικά τα συνηθισμένα, αλλά σημαντικά "εμπόδια" της σκέψη μας, όταν πρόκειται να πάρουμε αποφάσεις ή να λύσουμε προβλήματα.

α) **Μονοδιάστατη σκέψη.** Το μυαλό μας μπορεί ταυτόχρονα να σκεφτεί με αρκετούς τρόπους, όπως για παράδειγμα με αριθμούς, με σχήματα, με εικόνες, με έννοιες-λέξεις. Οι περισσότεροι όμως άνθρωποι έχουν συνηθίσει να σκέφτονται κάθε φορά μόνο με έναν τρόπο, άλλοτε με αριθμούς, άλλοτε με εικόνες, άλλοτε με έννοιες κτλ. Αυτό ασφαλώς αποτελεί σημαντικό εμπόδιο, αφού τα φαινόμενα της ζωής και τα προβλήματα απαιτούν ολική σκέψη, δηλαδή ταυτόχρονη χρήση των διάφορων τρόπων σκέψης.

β) **Τεχνητοί αυτοπεριορισμοί.** Συνήθως, όταν πρόκειται να λύσουμε προβλήματα ή να πάρουμε αποφάσεις, θέτουμε περιορισμούς στις εναλλακτικές λύσεις, χωρίς αυτοί να ισχύουν στην πραγματικότητα. Για παράδειγμα, ο Λυκειάρχης αναθέτει στον καθηγητή της Φυσικής να μάθει στους μαθητές τη λειτουργία του μυαλού. Ο καθηγητής σκέφτεται πώς μπορεί να μάθει καλύτερα στους μαθητές το συγκεκριμένο αντικείμενο και βρίσκει εναλλακτικές λύσεις. Όμως ταυτόχρονα βάζει έναν περιορισμό, δηλαδή να το διδάξει ο ίδιος, πράγμα που δεν ήταν στις προθέσεις του Λυκειάρχη. Αν αυτός ο τεχνητός περιορισμός δεν είχε τεθεί από τον ίδιο τον καθηγητή, τότε θα μπορούσε να σκεφτεί ως εναλλακτική λύση να καλέσει έναν ειδικό επιστήμονα να διδάξει το συγκεκριμένο θέμα στους μαθητές.

γ) **Στερεότυπα.** Στη ζωή του ανθρώπου υπάρχουν αρκετά πράγματα, όπως εικόνες, έννοιες, τρόποι συμπεριφοράς, προβλήματα κτλ., τα οποία επαναλαμ-βάνονται συχνά. Αυτή η επανάληψη συνήθως έχει συνέπεια τη δημιουργία στερεοτύπων. **Στερεότυπα είναι δεδομένες-ριζωμένες αντιλήψεις, εικόνες, "πιστεύω", ιδέες, παραδοχές που έχουμε στο μυαλό μας και προσδιορίζουν ή και φυλακίζουν τη σκέψη μας.** Για παράδειγμα, η παραδοχή ότι η διανοητική ευφυΐα αποτελεί κύριο παράγοντα επιτυχίας είναι μια στερεότυπη σκέψη για πολλούς ανθρώπους. Τα στερεότυπα διευκολύνουν την ταχύτητα της σκέψης με την έννοια ότι αποτελούν "έτοιμες λύσεις", περιορίζουν όμως αρκετά την ποιότητά της και κυρίως τη δημιουργικότητα, αφού δεν επιτρέπουν στο μυαλό να αναζητεί διαφορετικές πρωτότυπες λύσεις ή σκέψεις.

### *3.5.7. Δημιουργικότητα*

***Δημιουργικότητα*** είναι η ικανότητα του μυαλού να ξεπερνά τα εμπόδια της σκέψης και να δημιουργεί νέες, πρωτότυπες και καινοτόμες ιδέες ή λύσεις. Είναι η ικανότητά μας να σκεφτόμαστε έξω από τα συνηθισμένα πλαίσια και να ανακαλύπτουμε διαφορετικές και ταυτόχρονα περισσότερο αποτελεσματικές λύσεις. Η πρόοδος και η βελτίωση συνήθως είναι αποτέλεσμα αυτής της ικανότητας του μυαλού. Η δημιουργικότητα του ατόμου δεν έχει αξιολογηθεί όσο και όπως πρέπει. Υπάρχουν ωστόσο μέθοδοι και τεχνικές με τις οποίες μπορούμε να τη βελτιώσουμε.

### *3.5.8. Ερωτήσεις - Ασκήσεις*

**Ερωτήσεις**

1. Τι είναι η απόφαση;
2. Ποιες είναι οι συνθήκες κάτω από τις οποίες παίρνονται οι αποφάσεις;
3. Ποια είναι τα στάδια της ορθολογικής διαδικασίας λήψης των αποφάσεων;
4. Τι σημαίνει "ορισμός του προβλήματος";
5. Ποια είναι τα συνήθη εμπόδια της σκέψης;
6. Τι είναι η δημιουργικότητα;

**Ασκήσεις**

1. Επιλέξτε ένα πρόβλημα ή ευκαιρία της προσωπικής ή επαγγελματικής σας ζωής, της οικογένειας ή του σχολείου. Στη συνέχεια, ακολουθώντας όλα τα στάδια της ορθολογικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων, πάρτε την πιο σωστή απόφαση για την αντιμετώπισή του.

## 3.6. Διοικητικά Στελέχη

### *3.6.1. Έννοια - ορισμοί*

Τα τελευταία χρόνια στην ελληνική γλώσσα μαζί με τον όρο "management" χρησιμοποιείται ο όρος "manager - μάνατζερ", για να εκφράσει την έννοια του διοικητικού στελέχους. **Μάνατζερ είναι αυτός ο οποίος πετυχαίνει αποτελέσματα μέσω της εργασίας άλλων ανθρώπων.** Στη γλώσσα μας αποδίδεται καλύτερα με τη λέξη "προϊστάμενος", ο οποίος "προΐσταται" άλλων μέσω των οποίων προσπαθεί να υλοποιήσει έργο ή καθήκοντα. Πράγματι σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό, ανάλογα με το μέγεθος, υπάρχει ένας μικρός ή μεγάλος αριθμός προϊσταμένων οι οποίοι μέσω των συνεργατών τους -υφισταμένων τους προσπαθούν να πετύχουν αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ο διευθυντής του σχολείου προΐσταται όλων των καθηγητών και έχει την ευθύνη της υλοποίησης του έργου του σχολείου.

Σ' ένα εργοστάσιο υπάρχει ο διευθυντής του εργοστασίου, οι υπεύθυνοι τμημάτων του εργοστασίου ή τμηματάρχες (π.χ. τμήμα χορηγήσεως δανείων, τμήμα ταμείων, τμήμα συναλλάγματος), εργοδηγοί κ.ά.

**Σύμφωνα με τα προηγούμενα, τα διοικητικά στελέχη (μάνατζερ), ανεξάρτητα σε ποιο επίπεδο της ιεραρχίας βρίσκονται ή σε ποιο οργανισμό, είναι προϊστάμενοι.** Ο σκοπός ή ο λόγος ύπαρξης των διοικητικών στελεχών είναι η άσκηση του διοικητικού έργου ή της διοίκησης (management) στο χώρο της ευθύνης τους, ώστε να υλοποιούν αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους (ανθρώπους, υλικά, κεφάλαια, μηχανήματα κτλ.) και να πετυχαίνουν τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού, Για παράδειγμα, ο διευθυντής του σχολείου υπάρχει για να ασκεί διοίκηση (management) με σκοπό να υλοποιήσει το έργο και να επιτύχει τους στόχους του σχολείου με την αποτελεσματική **αξιοποίηση** των πόρων που διαθέτει και για τους οποίους είναι υπεύθυνος (καθηγητές, κτίρια, μηχανήματα, χρήματα, υλικά κτλ.).

### *3.6.2. Λειτουργίες - ρόλοι των διοικητικών στελεχών*

Τα διοικητικά στελέχη (manager) ασκούν διοίκηση (management), συνεπώς το έργο τους περιλαμβάνει την άσκηση των λειτουργιών της διοίκησης, δηλαδή του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης - ηγεσίας και του ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα και πρακτικά τα διοικητικά στελέχη:

- Καθορίζουν το έργο που έχουν να υλοποιήσουν στο χώρο της ευθύνης τους.
- Θέτουν στόχους στα άτομα και την ομάδα τους και σχεδιάζουν τα προγράμματα για την υλοποίησή τους.
- Αναθέτουν καθήκοντα στους συνεργάτες τους.
- Επιβλέπουν, παρακολουθούν την υλοποίηση του έργου και τους συνεργάτες τους.

- Καθοδηγούν, συμβουλεύουν, εμψυχώνουν, εμπνέουν τους συνεργάτες τους, ώστε να έχουν διάθεση να αποδώσουν.
- Ανταμοίβουν θετικά ή αρνητικά τους συνεργάτες τους.
- Αξιολογούν τις προσπάθειες και τα αποτελέσματα των συνεργατών τους.
- Αναπτύσσουν, εκπαιδεύουν τους συνεργάτες τους.
- Δημιουργούν πνεύμα ομάδας και κάνουν τους συνεργάτες τους να λειτουργούν ως μια αποτελεσματική ομάδα.
- Ελέγχουν τα αποτελέσματα και τις συμπεριφορές των συνεργατών.
- Αποφασίζουν για ζητήματα που αφορούν το χώρο της ευθύνης τους.

Ένας άλλος τρόπος για την κατανόηση της έννοιας και του έργου των διοικητικών στελεχών είναι η μελέτη των ρόλων που παίζουν στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς. Πάνω σ' αυτό το θέμα η πιο γνωστή και συγκεκριμένη εργασία είναι του H. Mintzberg. Σύμφωνα με αυτόν, τα διοικητικά στελέχη αναλαμβάνουν ρόλους τριών κατηγοριών, όπως αυτές παρουσιάζονται στον πίνακα.

**Ρόλοι Διοικητικών Στελεχών (manager)**

| ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ | ΡΟΛΟΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ | ΡΟΛΟΙ ΑΠΟΦΑΣΗΣ |
|---|---|---|
| ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ<br>Ο manager υπογράφει έγγραφα, δέχεται τους επισκέπτες κλπ.<br><br>ΗΓΕΤΗΣ.<br>Ο manager υποκινεί, ενθαρρύνει, εμψυχώνει, καθοδηγεί τους υφισταμένους του.<br><br>ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΚΡΙΚΟΣ<br>Ο manager αναπτύσσει και διατηρεί δίκτυο ευνοϊκών σχέσεων μεταξύ ανθρώπων του περιβάλλοντος της οργάνωσης. | ΔΕΚΤΗΣ.<br>Ο manager αναζητά και δέχεται σημαντικές πληροφορίες<br><br>ΠΟΜΠΟΣ. Ο manager στέλνει πληροφορίες σε άλλα πρόσωπα. Αυτό σε συνδυασμό με τον προηγούμενο ρόλο κάνει το manager ένα ιδιαίτερα σημαντικό κρίκο της αλυσίδας της επικοινωνίας.<br><br>ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ "ΤΥΠΟΥ" Ο manager είναι αυτός που δίνει στο περιβάλλον τις πληροφορίες που αφορούν την οργάνωση. | ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ. Ο manager εντοπίζει τις ευκαιρίες, εισηγείται, σχεδιάζει και ελέγχει τις αλλαγές στην οργάνωση.<br><br>ΚΥΜΑΤΟΘΡΑΥΣΤΗΣ. Ο manager είναι αυτός που αντιμετωπίζει ξαφνικά και σημαντικά προβλήματα και καταστάσεις.<br><br>ΚΑΤΑΝΟΜΕΑΣ ΠΟΡΩΝ. Ο manager κατανέμει τους οικονομικούς και μη οικονομικούς πόρους της οργάνωσης.<br><br>ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΗΣ. Ο manager συχνά διαπραγματεύεται με φορείς του περιβάλλοντος για ζητήματα που αφορούν την οργάνωση. |

### *3.6.3. Είδη Διοικητικών Στελεχών - Επαγγελματική Εξέλιξη*

Τα διοικητικά στελέχη εργάζονται και εξελίσσονται επαγγελματικά σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς οποιουδήποτε είδους. Η αρχική τους δουλειά δεν είναι ασφαλώς η άσκηση διοίκησης, αφού κανείς συνήθως δεν τοποθετείται σε θέση προϊσταμένου -διοικητικού στελέχους, μόλις αρχίσει να εργάζεται. Επίσης το πρωταρχικό επάγγελμα ή η ειδικότητα των διοικητικών στελεχών δεν είναι συνήθως η διοίκηση (management), αλλά το αντικείμενο του χώρου που διοικούν. Για παράδειγμα, το επάγγελμα ή η ειδικότητα ενός προϊσταμένου ή διευθυντή λογιστηρίου είναι λογιστής, το επάγγελμα ενός διευθυντή σχολείου είναι καθηγητής, το επάγγελμα ενός διευθυντή εργοστασίου είναι μηχανολόγος ή χημικός, το επάγγελμα ενός διευθυντή Marketing είναι το marketing.

Γίνεται φανερό λοιπόν ότι η καριέρα των διοικητικών στελεχών ξεκινά από την αρχή της πυραμίδας (σχήμα 3.17), συνήθως σε θέσεις εκτελεστικού έργου και στη συνέχεια εξελίσσεται. Η εξέλιξη τους μπορεί να γίνει είτε στην ίδια την επιχείρηση (οργανισμό) είτε σε άλλες, αφού έχουν τη δυνατότητα να αλλάζουν. Ασφαλώς όμως προϋποθέτει ουσιαστικές γνώσεις και ικανότητες που αποκτιούνται με την εμπειρία καθώς και την απόδειξή τους με την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.

**Σχήμα 3.17**
**Επίπεδα Διοικητικών Στελεχών**

Οι αμοιβές των διοικητικών στελεχών είναι αρκετά υψηλές, κυρίως αυτών του ανώτερου επιπέδου. Όμως είναι αρκετά δύσκολη εργασία η οποία, εκτός από τις αρκετές ώρες εργασίας καθημερινά, χαρακτηρίζεται από αρκετή αβεβαιότητα και πιέσεις, που δημιουργούν συχνά εσωτερική ένταση και άγχος.

Ως προς τις βασικές σπουδές τα διοικητικά στελέχη προέρχονται κυρίως από τις Σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων (συνήθως τα στελέχη Marketing, Χρηματοοικονομικών Λογιστηρίων, Πωλήσεων, Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων) και από τις Τεχνολογικές Σχολές (συνήθως τα στελέχη εργοστασίων, παραγωγής, πληροφορικής).

### *3.6.4. Γνώσεις - Ικανότητες - Χαρακτηριστικά των Διοικητικών Στελεχών*

Από τον ορισμό και το περιεχόμενό του management και από τη φύση της εργασίας των διοικητικών στελεχών προκύπτει ότι αυτά, για να είναι αποτελεσματικά, χρειάζεται να διαθέτουν ένα σύνολο γνώσεων, ικανοτήτων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας.

Οι γνώσεις επιτρέπουν στο στέλεχος να ξέρει τι και πώς πρέπει να ενεργεί, ενώ οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του επιτρέπουν να μπορεί (και να θέλει) να ασκεί διοίκηση. Άρα, ο συνδυασμός γνώσεων, ικανοτήτων και χαρακτηριστικών της προσωπικότητας είναι τα στοιχεία που διακρίνουν το διοικητικό στέλεχος και προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητά του στο χώρο της οργάνωσης.

**Γνώσεις:** Κάθε διοικητικό στέλεχος πάντα πρέπει να διαθέτει ένα σύνολο από γενικές και ειδικές γνώσεις. Η αναλογία αυτών εξαρτάται από το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας που βρίσκεται. Στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα οι ειδικές γνώσεις είναι πιο απαραίτητες, ενώ στα ανώτερα απαιτούνται πιο γενικές. Πιο συγκεκριμένα, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να κατέχει τις παρακάτω γνώσεις:

- **Γνώσεις Μάνατζμεντ:** Σε οποιαδήποτε κοινωνική οργάνωση, σε οποιοδήποτε τμήμα της και σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο κι αν βρίσκεται, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει σε ικανοποιητικό βαθμό τις γνώσεις που περιλαμβάνει το γνωστικό πεδίο του management (έννοιες, αρχές, μοντέλα προγραμματισμού, στελέχωσης, διεύθυνσης - ηγεσίας, καθοδήγησης, υποκίνησης, επικοινωνίας - ελέγχου).
- **Ειδικές γνώσεις:** Αφορούν τον τομέα της ευθύνης του στην επιχείρηση, όπως για παράδειγμα γνώσεις marketing, όταν εργάζεται στο τμήμα marketing, γνώσεις λογιστικής, όταν εργάζεται στο λογιστήριο κλπ.
- **Γενικές γνώσεις:** Το διοικητικό στέλεχος, για να μπορεί να εντάσσει οργανικά τη λειτουργία του στο σύνολο της επιχείρησης, αλλά και την επιχείρηση στο περιβάλλον, χρειάζεται να διαθέτει σημαντικές γνώσεις (βέβαια σε μικρότερο βαθμό από τις προηγούμενες) που αφορούν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης (π.χ. λειτουργία παραγωγής, πωλήσεις, χρηματοοικονομική λειτουργία, προσωπικό κλπ.) καθώς και γνώσεις που αφορούν το μίκρο και μακροπεριβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση (γνώση του κλάδου, της αγοράς, της οικονομίας, του κοινωνικού, τεχνολογικού κλπ. περιβάλλοντος).
- **Ικανότητες**: Ο R. Katz έδωσε μια ενδιαφέρουσα ταξινόμηση των ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτει το διοικητικό στέλεχος, για να είναι ικανό να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση. Διακρίνει τρεις κατηγορίες ικανοτήτων.
  α) **Διανοητικές ικανότητες:** Αυτές αναφέρονται στην ικανότητα του να αντιλαμβάνεται ολότητες που αποτελούνται από μέρη οργανικά συνδεδεμένα μεταξύ τους, σχέσεις μεταξύ των μερών ή των μεταβλητών, να μπορεί να

αντιλαμβάνεται φαινόμενα, καταστάσεις, αντικείμενα, να τα ταξινομεί να τα αξιολογεί, να τα συγκρίνει, να τα ιεραρχεί, να τα αναλύει και να τα συνθέτει.

β) **Ανθρώπινες ικανότητες:** Αναφέρονται στη δυνατότητα του στελέχους να χειρίζεται τον ανθρώπινο παράγοντα αποτελεσματικά, έτσι ώστε να επηρεάζει τη συμπεριφορά του και να την κατευθύνει προς την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης. Το στέλεχος πρέπει να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί, να εμπνέει, να ενθαρρύνει και να εμψυχώνει, να παρακινεί και να καθοδηγεί τους υφισταμένους του, να επιλύει τις συγκρούσεις μεταξύ τους και να δημιουργεί σχέσεις και ηθικό που απαιτείται για αποτελεσματική συνεργασία.

γ) **Τεχνικές ικανότητες:** Είναι η ικανότητα του στελέχους να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά Τεχνικές, μοντέλα, διαδικασίες, εργαλεία.

Συγκεκριμένες βασικές ικανότητες των τριών κατηγοριών, απαραίτητες στα διοικητικά στελέχη, παρουσιάζονται στο παρακάτω πίνακα.

| **ΒΑΣΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ** | |
|---|---|
| **Διανοητικές Ικανότητες**<br>Λήψη αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας<br>Ανάπτυξη καινοτομιών<br>Επιχειρηματική σκέψη<br>Ανάπτυξη οργανωτικών δομών<br>Ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού | **Ανθρώπινες Ικανότητες**<br>Προφορική, γραπτή επικοινωνία<br>Ηγεσία (ενθάρρυνση, εμψύχωση, έμπνευση, καθοδήγηση) και παρακίνηση<br>Χειρισμός συγκρούσεων και διαφωνιών<br>Διαπραγματευτική ικανότητα<br>Ικανότητα αυτομάθησης, αυτοανάπτυξης |
| **Τεχνικές Ικανότητες**<br>Ανάλυση κόστους - ωφελειών<br>Αναζήτηση - αξιοποίηση πληροφοριών<br>Χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών<br>Διαχείριση χρόνου<br>Σχεδιασμός προσωπικής καριέρας<br>Χρήση μοντέλων επιχειρησιακής έρευνας<br>Χρήση τεχνικών προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων | |

### *3.6.5. Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας και Στάσεις*

Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και στάσεις του διοικητικού στελέχους που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητά του και τα οποία δεν μπορούν να συμπεριληφθούν εύκολα ούτε στις γνώσεις ούτε στις ικανότητες είναι:

Το ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα
Το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους
Η επιθυμία για ανάληψη ευθυνών
Η πρωτοβουλία
Η ανεξάρτητη σκέψη
Η ακεραιότητα - αξιοπιστία
Η θετική στάση στις αλλαγές
Η φιλοδοξία

### *3.6.6. Ερωτήσεις*

1. Τι είναι και τι κάνει ένα διοικητικό στέλεχος;
2. Ποιες ικανότητες και γνώσεις πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής σχολείου, ένας διευθυντής σούπερ μάρκετ, ένας διευθυντής Υπουργείου, ένας προπονητής μιας ομάδας ποδοσφαίρου;
3. Ποιους ρόλους παίζουν τα διοικητικά στελέχη;

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

# IV. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

4

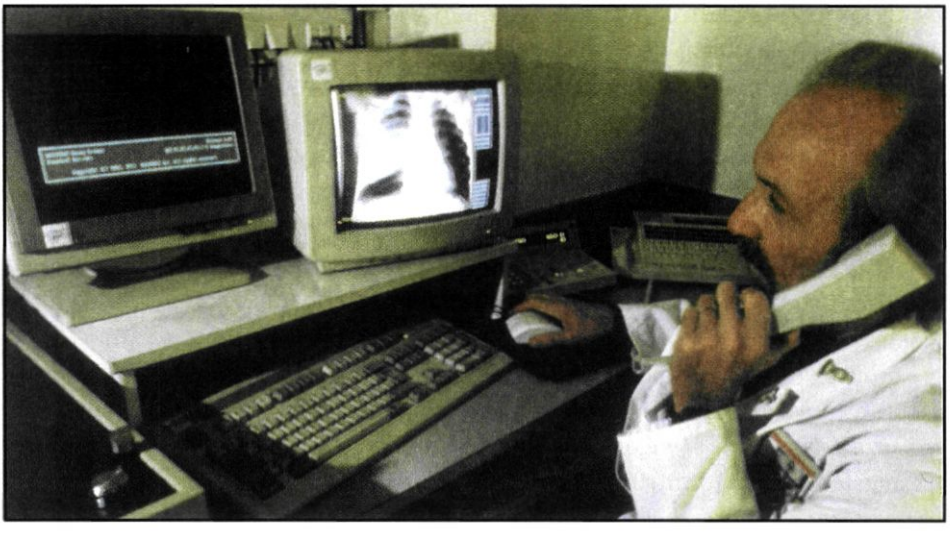
# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ
# ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

## 4.1. Τάσεις του Περιβάλλοντος

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Συνεπώς, βασική προϋπόθεση επιβίωσής τους είναι η παρακολούθηση και η προσαρμογή τους στις εξελίξεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν στο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτισμικό, τεχνολογικό, πολιτικό, οικολογικό περιβάλλον.

Ζούμε πλέον σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από συνεχείς και ταχύτατες αλλαγές. Τα επιτυχημένα στελέχη είναι υποχρεωμένα να παρακολουθούν συστηματικά τις σημαντικές αυτές εξελίξεις και να τις παίρνουν σοβαρά υπόψη τους κατά τη λήψη αποφάσεων και την άσκηση της διοίκησης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται σύντομα οι κύριες τάσεις που χαρακτηρίζουν το σημερινό και θα χαρακτηρίζουν ακόμη περισσότερο το μελλοντικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

### *4.1.1. Η Εμφάνιση Νέων Τεχνολογιών – Έκρηξη Γνώσεων*



*Η Τεχνική πρόοδος και η ανάπτυξη του ανταγωνισμού συνδυάζουν τα αποτελέσματά τους, ανοίγοντας την πόρτα στη διάδοση νέων υπηρεσιών στον τομέα της υγείας καθώς και στους τομείς της κατάρτισης, της οδικής κυκλοφορίας και της υποστήριξης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.*

Η εξέλιξη της τεχνολογίας και της γνώσης θα είναι όλο και πιο εκρηκτικές στο μέλλον. Περίπου το 80% της τεχνολογίας που θα χρησιμοποιούμε τα επόμενα δέκα χρόνια δεν έχει ακόμη ανακαλυφτεί. Οι τεχνολογικές καινοτομίες θα είναι πολύ πιο σημαντικές απ' αυτές που συνέβησαν σε ολόκληρο τον περασμένο αιώνα.

Οι τομείς οι οποίοι θα αποτελούν το πεδίο των πιο σημαντικών αλλαγών είναι η βιοτεχνολογία και η γενετική, η ψηφιακή τεχνολογία, η ρομποτική, η πληροφορική σε συνδυασμό με τις τηλεπικοινωνίες και την τηλεματική. Σε πολύ λίγο χρόνο το τηλέφωνό μας θα είναι και τηλεόραση και computer, θα ακούει και θα αναγνωρίζει τη φωνή μας και θα αποτελεί μέσο επικοινωνίας, ψυχαγωγίας, ενημέρωσης, μάθησης κτλ.

Η γνώση απαξιώνεται πλέον με πολύ γρήγορους ρυθμούς, κατά συνέπεια η ικανότητα να μαθαίνουμε και να προσαρμοζόμαστε γρήγορα στις αλλαγές είναι κρίσιμη για την προσωπική και επαγγελματική επιτυχία μας. Η ικανότητα χειρισμού της τεχνολογίας και της γνώσης στην προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι περισσότερο σημαντική απ' ό,τι ήταν η ικανότητα του διαβάσματος πριν αρκετές δεκαετίες.

### *4.1.2. Παγκοσμιοποίηση*

Ο κόσμος γίνεται όλο και περισσότερο ένα μικρό πλανητικό χωριό. Οι αποστάσεις έχουν εκμηδενιστεί. Από την Άρτα μπορεί κανείς σε λίγα λεπτά της ώρας να βρεθεί στη βιβλιοθήκη της Ουάσινγκτον. Σε δευτερόλεπτα τα χρήματα από το ταμείο μιας τράπεζας στην Αθήνα μπορούν να περάσουν στο ταμείο μιας τράπεζας στην Αφρική. Τα νέα από την Ασία φτάνουν σε λίγα δευτερόλεπτα στην Ευρώπη. Τα διοικητικά σύνορα των χωρών ανοίγουν όλο και περισσότερο (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση). Το ίδιο συμβαίνει με τα πολιτισμικά σύνορα. Όλοι ντυνόμαστε περίπου το ίδιο, τρώμε τα ίδια φαγητά, ακούμε τα ίδια τραγούδια, βλέπουμε τις ίδιες ταινίες.

Οι επιχειρήσεις είναι εγκαταστημένες σε πολλές χώρες, έξω από τη χώρα προέλευσής τους, και τα προϊόντα τους καταναλώνονται σε όλον τον πλανήτη.

Ειδικά για την Ελλάδα, οι συνέπειες της "παγκοσμιοποίησης" της οικονομίας και της κοινωνίας είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί, τα στελέχη και όλοι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να πετύχουν, αν σκέφτονται μόνο με σημείο αναφοράς τα εθνικά σύνορα. Η Ευρωπαϊκή Ενοποίηση, η οποία ολοκληρώνεται όλο και περισσότερο, προσδίδει νέες διαστάσεις στην εργασία, την αγορά, την εκπαίδευση, τη λειτουργία του κράτους, τις επιχειρήσεις και τον πολιτισμό.

### *4.1.3. Νέες Μορφές Εργασίας*

Οι εξελίξεις στο χώρο της εργασίας θα είναι επίσης σημαντικές στο άμεσο μέλλον. Η θέση εργασίας, όπως αυτή εννοείται σήμερα, έχει αρχίσει να αργοπεθαίνει. Η σταθερότητα, η σιγουριά, η καριέρα, το σαφές και σταθερό περιεχόμενο της εργασίας θα σβήσουν σιγά-σιγά. Μια νέα μορφή εργασίας διαφαίνεται, η οποία χαρακτηρίζεται από την ευέλικτη απασχόληση, την πολλαπλή καριέρα, την απασχόληση από το σπίτι (τηλεργασία), τη μερική απασχόληση και την πολυδύναμη κατάρτιση.

Ασφαλώς αρκετά επαγγέλματα θα αλλάξουν εντελώς μορφή (π.χ. των τραπεζικών, λόγω της αυτοματοποίησης), ενώ άλλα θα πάψουν να υπάρχουν και θα εμφανιστούν νέα.

### *4.1.4. Το Νέο Οικονομικό Περιβάλλον*

Σημαντικές αλλαγές αναμένονται να γίνουν στο μέλλον και στο οικονομικό περιβάλλον. Εκτός από τη συνεχή επέκταση της διεθνοποίησης των αγορών, γίνεται όλο και πιο έντονη η οικονομική αλληλεξάρτηση μεταξύ των διάφορων οικονομιών. Για παράδειγμα, παραιτείται ο Υπουργός Οικονομικών της Ιαπωνίας και πέφτουν οι τιμές των μετοχών του Χρηματιστηρίου των Αθηνών.

Ο ρόλος της γεωργικής παραγωγής και της βιομηχανίας θα μειώνεται συνεχώς, ενώ ο τομέας των υπηρεσιών θα είναι ο πλέον σημαντικός οικονομικός τομέας. Στα πλαίσια αυτού θα αναδειχτούν νέοι στρατηγικοί οικονομικοί κλάδοι, που θα αφορούν κυρίως σε υπηρεσίες που θα έχουν να κάνουν με την ποιότητα ζωής του ανθρώπου (π.χ. υγεία, αθλητισμός, ψυχαγωγία, τουρισμός κτλ.).

Οι επιχειρήσεις επίσης θα αλλάξουν μορφές οργάνωσης και διοίκησης. Από την πυραμιδοειδή δομή οδεύουμε προς μια πιο επίπεδη, δικτυωτή, χαλαρή μορφή, που ενισχύει την αυτονομία, την πρωτοβουλία και την επιχειρηματικότητα των εργαζομένων.

Η αγορά ως μηχανισμός οργάνωσης της οικονομικής δραστηριότητας θα επεκτείνεται συνεχώς και θα αποτελεί όλο και περισσότερο τον κύριο μηχανισμό ελέγχου και αξιολόγησης, ακόμη και στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Συνέπειά του θα είναι η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των δημόσιων οργανισμών.

Τέλος, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων θα αφορά περισσότερο την ποιότητα, την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών, την εξυπηρέτηση των πελατών και λιγότερο το κόστος των προϊόντων ή υπηρεσιών.

## 4.2. Σύγχρονες Τάσεις της Οργάνωσης και Διοίκησης

### *4.2.1. Γενικές Τάσεις*

Στις νέες τάσεις και προκλήσεις του περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, προκειμένου να προσαρμοστούν, απαντούν με νέες λογικές και πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης. Οι πιο σημαντικές από τις σύγχρονες τάσεις της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων και οργανισμών είναι οι παρακάτω:

- Έμφαση στην αξιοποίηση των ανθρώπων με την ανάπτυξη, τη συμμετοχή, την παρακίνηση και την ομαδική συνεργασία.
- Προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση των πελατών και την ποιότητα, με την ανάπτυξη των σχετικών συστημάτων διοίκησης και της σχετικής εταιρικής παιδείας (κουλτούρας).
- Απλές, λιτές και ρευστές οργανωτικές δομές, ώστε να επιτυγχάνεται η ευελιξία, το χαμηλό κόστος και η γρήγορη ανταπόκριση στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος.
- Έμφαση στην ανάπτυξη της εταιρικής κουλτούρας (παιδείας) και των εταιρικών οραμάτων.
- Ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων και συμπεριφορών των στελεχών.
- Έμφαση στη συνεχή μάθηση και τη διαχείριση της γνώσης.
- Ανάπτυξη της στρατηγικής σκέψης, της επιχειρηματικότητας, και της δημιουργικότητας.

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε με συντομία τις κεντρικές ιδέες τριών μορφών οργάνωσης και διοίκησης, που είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στο χώρο των επιχειρήσεων και των οργανισμών στις μέρες μας.

#### *α. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) αποτελεί την απάντηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος για υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι ουσιαστικά μια φιλοσοφία και ένα σύστημα οργάνωσης και διοίκησης, ώστε να επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες, συμπεριφορές, προϊόντα και υπηρεσίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Οι κύριες αξίες είναι:

- **Η ποιότητα των προϊόντων-υπηρεσιών και η εξυπηρέτηση των πελατών πρέπει να είναι βασική επιδίωξη όλων όσων εργάζονται σε μια επιχείρηση-οργανισμό.**
- **Όλα τα πράγματα (στην επιχείρηση-οργανισμό) πρέπει να γίνονται σωστά από**

***ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ***

**την πρώτη φορά. Συνεπώς, τα λάθη ή τα ελαττωματικά προϊόντα πρέπει να είναι μηδενικά.**

- **Η ποιότητα των προϊόντων-υπηρεσιών και η εξυπηρέτηση των πελατών απαιτούν να υπάρχει ποιότητα παντού, δηλαδή σε όλους και σε όλες τις λειτουργίες ή δράσεις της επιχείρησης-οργανισμού.**
- **Η ποιότητα συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και, κατά συνέπεια, το περιεχόμενό της προσδιορίζεται από το πώς οι πελάτες το αντιλαμβάνονται.**

Οι παραπάνω αξίες εφαρμόζονται στην πράξη με:

- Την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των γνώσεων, των ικανοτήτων και κυρίως της νοοτροπίας των εργαζομένων, ώστε να εξασφαλίζονται οι συμπεριφορές που απαιτεί η ποιότητα και η εξυπηρέτηση των πελατών.
- Τη δημιουργία τέτοιων διαδικασιών, συστημάτων και λειτουργιών δράσης που εξασφαλίζουν την ποιότητα (για παράδειγμα, το ISO είναι ένα σύστημα με το οποίο πιστοποιείται η εφαρμογή των διαδικασιών που εξασφαλίζουν την ποιότητα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό).
- Τη δημιουργία ομάδων εργαζομένων (γνωστές ως κύκλοι ποιότητας) οι οποίοι σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. μια φορά το μήνα για δύο ώρες), και αφού πρώτα έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα, συσκέπτονται, με σκοπό να προτείνουν βελτιώσεις σε οτιδήποτε αφορά την εργασία τους, τα εργαλεία, τα υλικά, τις διαδικασίες, τις μεθόδους, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες κτλ.

### β. Ο Οργανισμός που μαθαίνει

Ο οργανισμός που μαθαίνει (learning organisation) αποτελεί πολύ πιο σύγχρονη φιλοσοφία και πρακτική οργάνωσης και διοίκησης. Ξεκίνησε από το Πανεπιστήμιο της Μασαχουσσέττης (MIT) με κύριο συντελεστή τον P. Senge και πολύ σύντομα, μετά το 1990, διαδόθηκε σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες.

Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, μάθηση δεν είναι απλά η απόκτηση γνώσης και εμπειριών. Μάθηση είναι η σταθερή αλλαγή της σκέψης, της αντίληψης και της συμπεριφοράς που προκύπτει ως έμμεσο ή άμεσο αποτέλεσμα από τη γνώση και την εμπειρία. Για παράδειγμα, μάθηση δεν είναι η απόκτηση της γνώσης σχετικά με το πώς μπορώ να ακούω σωστά, αλλά η αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο ακούω, σύμφωνα με τη γνώση που απόκτησα. Έτσι η μάθηση επιτυγχάνεται μόνον, όταν μια νέα γνώση μεταφράζεται σε διαφορετική συμπεριφορά, η οποία επαναλαμβάνεται.

Με βάση τον προηγούμενο ορισμό, **οργανωσιακή μάθηση** είναι η συνεχής αλλαγή (βελτίωση) της λειτουργίας ή της δράσης μιας επιχείρησης ή οργανισμού μέσω των κοινών γνώσεων, νοημάτων και κατανοήσεων. Η οργανωσιακή μάθηση, συνεπώς, στηρίζεται στη δημιουργία νέων κοινών γνωστικών μοντέλων (γνώσεων) τα οποία βελτιώνουν τη δράση, τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των ατόμων, των ομάδων και του οργανισμού στο σύνολό του.

Σύμφωνα με τους προηγούμενους ορισμούς, "Μαθησιακός Οργανισμός" (Learning Organisation) είναι η επιχείρηση (ή οργανισμός) που με το συνεχή μετασχηματισμό των εμπειριών σε γνώση και το συνεχή πειραματισμό μαθαίνει διαρκώς και δημιουργεί νέα γνώση, αναπτύσσει κοινά γνωστικά μοντέλα μεταξύ των ανθρώπων, με αποτέλεσμα να κάνει συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές, που προωθούν την αποτελεσματικότητα και διαμορφώνουν το περιβάλλον της.

Αξίζει να αναφερθεί εδώ η παρακάτω σκέψη ενός μεγάλου Έλληνα στοχαστή, του Ε. Παπανούτσου, σχετικά με τη μάθηση: *"Έμαθα στη γενικότητα, που σημαίνει ότι προσπάθησα και πέτυχα να προσαρμοστώ στους όρους του φυσικού και του ιστορικού κόσμου τόσο καλά, ώστε τον έκανα να προσαρμοστεί εκείνος στις βλέψεις μου".*

Πιο πρακτικά, "η επιχείρηση ή ο οργανισμός που μαθαίνει", χαρακτηρίζεται από:

- Κουλτούρα (νοοτροπία) και κλίμα συνεχούς μάθησης,
- ανταλλαγή της γνώσης μεταξύ όλων των ανθρώπων,
- συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές, καινοτομίες,
- δημιουργία γνώσης και διάχυση αυτής,
- συστημική σκέψη, έμφαση στο μέρος και το όλο,
- συνεχή παρακολούθηση και προσαρμογή στο περιβάλλον και
- συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπων.

### γ. Επιχειρησιακός Επανασχεδιασμός

Ο "επιχειρησιακός επανασχεδιασμός" (Business Reengineering) είναι το πλέον σύγχρονο επίτευγμα στην οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων και οργανισμών. Αφορά κυρίως τη ριζική αλλαγή των διαδικασιών, μέσω των οποίων γίνονται οι λειτουργίες και οι δράσεις σε μια επιχείρηση ή οργανισμό.

Σκοπός του "επιχειρησιακού επανασχεδιασμού" είναι η σχεδίαση απλών και οριζόντιων διαδικασιών, ώστε να εξασφαλίζεται πρώτιστα η εξυπηρέτηση των πελατών. Η κεντρική ιδέα του είναι η ριζική αλλαγή των διαδικασιών και όχι η απλή βελτίωση αυτών.

Οριζόντια διαδικασία είναι μια συνέχεια ενεργειών ή δραστηριοτήτων που καταλήγουν στην ικανοποίηση ενός εσωτερικού ή εξωτερικού πελάτη. Δηλαδή, οι διαδικασίες επανεξετάζονται από την αρχή με βάση τα ερωτήματα:

- Πρέπει να γίνεται η συγκεκριμένη ενέργεια ή πρέπει να καταργηθεί;
- Με ποιό τρόπο θα επιτευχθεί η απλούστευση, η ταχύτητα, το χαμηλό κόστος και η υψηλότερη δυνατή ποιότητα κάθε ενέργειας και του συνόλου τους, οι οποίες αποτελούν μια διαδικασία;

Ένα παράδειγμα επιχειρησιακού επανασχεδιασμού είναι η αντικατάσταση της σημερινής διαδικασίας έκδοσης του ελέγχου των μαθητών με την άμεση αποθήκευση κάθε βαθμού στον ηλεκτρονικό υπολογιστή, στον οποίο μπορεί να έχει πρόσβαση για ενημέρωση (όχι για αλλαγή βαθμού!) οποιαδήποτε στιγμή ο ενδιαφερόμενος μαθητής.

## *4.2.2. Ερωτήσεις*

1. Ποιες τάσεις χαρακτηρίζουν το περιβάλλον των επιχειρήσεων;
2. Ποιες είναι οι σύγχρονες τάσεις της οργάνωσης και διοίκησης (management);
3. Τι σημαίνει διοίκηση ολικής ποιότητας;
4. Τι σημαίνει "οργανισμός που μαθαίνει";
5. Τι σημαίνει "επιχειρησιακός επανασχεδιασμός";
6. Να αναπτύξετε με συντομία ένα από τα παρακάτω θέματα.
   α) Οι κύριες αξίες της Διοίκησης ολικής Ποιότητας.
   β) Το νέο οικονομικό περιβάλλον.
   γ) Η εμφάνιση νέων τεχνολογιών και η σημασία τους στην επιχείρηση.